

# MAGNUS OLTEDAL

“Et casestudium av  
to trenere med suksess  
i verdens beste  
fotballigaer”

# SVEN-GÖRAN ERIKSSON

& ALBERTO  
MALESANI





**Sven-Göran Eriksson  
&  
Alberto Malesani**

-

”Et casestudium av to trenere med suksess i verdens  
beste fotballigaer”

**Magnus Oltedal**

*”Italians can't win the game  
against you, but you can lose the  
game against the Italians”* Johan Cruyff

© Magnus Oltedal 2012

*Sven-Göran Eriksson & Alberto Malesani – ”Et casestudium av to trenere med suksess i verdens beste fotballigaer”*

Grafikk, design og illustrasjoner (unntatt fremside): Tingsh\* Kommunikasjon

Trykk: Lyskopi, Molde

# Sammendrag

UNIVERSITETET I OSLO UV-FAKULTETET, PFI BLINDERN, OSLO  <b>MAGNUS OLTEDAL</b>	Dato: 15.05.2012
<b>Sven-Göran Eriksson &amp; Alberto Malesani –</b> <b>”Et casestudium av to trenere med suksess i verdens beste fotballigaer”</b>	
<p>I dette casestudiet har jeg ved hjelp av intervju og ukeslange observasjoner av to fotballtrenere med suksess på høyeste internasjonale nivå, forsøkt å peke på både likheter og ulikheter hos Sven-Göran Eriksson og Alberto Malesani hva angår lederstil og personlige egenskaper.</p> <p>Mine hypoteser tok utgangspunkt i en tenkt distanse mellom den skandinavisk-demokratiske trenerpraksisen og søreuropeiske treneres bruk av autoritet, samt antatte påkrevde, personlige egenskaper hos suksesstrenere.</p> <p>Oppgaven kan betraktes som en forlengelse av Leif Isbergs studium av 2001, som baserte seg på intervju med syv internasjonalt virkende herrefotballtrenere. Samtidig er denne masteroppgaven ment å skulle bistå under punkt 2 i Toppfotballsenterets femstegsplan for å sikre norsk fotballs utvikling: <i>Finne ut hva som ligger bak fremgangen til de beste landslagene, klubbene, miljøene, spillerne og trenerne.</i></p> <p>Mine hypoteser, basert på Isbergs funn og Toppfotballsenterets fokusområder, ble etter endt oppgave styrket, men begge lederstilene må sees i sammenheng med den til enhver tid rådende fotballkulturelle kontekst. I tillegg pekes det kontinuerlig på viktigheten av å forstå hvilken type leder den enkelte spillergruppe forventer.</p>	
Fotballtrener, suksess, lederstil, egenskaper	





# Forord

I forbindelse med ferdigstillingen av denne oppgaven er det på sin plass å rette en takk til flere personer. Tittelen på oppgaven levner liten tvil om at et utbredt kontaktnett har vært viktig for datainnsamlingen, og foruten Eriksson og Malesani finnes det spesielt to personer som ønskes trukket frem:

Den første er vår tidligere landslagssjef og nåværende Viking-trener Åge Hareide. Hareide har vært behjelpelig under hele prosessen, og lagt til rette for videre kontakt inn mot intervjuobjektene. Kontakten med Eriksson formidlet han selv, og kontakten med Genoa var det også han som tok initiativ til. Intervju med såpass erfarne- og meritterte trenere er noe som neppe ville ha latt seg gjøre ved å gå vanlig tjenestevei, men det faktum at jeg fikk være i klubbene en hel uke er nok en enda større prestasjon. Begge lagene var i sesong; Leicester var på innspurten av sesongen og Genoa hadde sin siste uke før seriestart da jeg var på studiebesøk. Tiden var med andre ord presset, men sesongaktivitet var en forutsetning for mine observasjoner i datainnsamlingsprosessen.

Den andre personen jeg vil trekke frem er Sportsteams Paolo Lombardi, som av andre årsaker allerede var i dialog med Åge Hareide da han ble kontaktet. Lombardi har etter nesten ti års virke i FIFA opparbeidet seg et bredt kontaktnett, og har æren for min uke i Genoa.

Det skal sies at veien til å få gjennomført ukene og intervjuene ble lang, da min avtale med daværende Roma-trener Claudio Ranieri falt i fisk uken før jeg skulle dra nedover. Ranieri ble plutselig avskjediget grunnet fem strake tap våren 2011.

I ettertid var jeg også flere ganger i kontakt med Irland-trener Giovanni Trapattoni, men til tross for en rekke telefonsamtaler lyktes det meg ikke å få til en endelig avtale. I den forbindelse var Per Bredesen behjelpelig.

Jeg ønsker i tillegg å vie oppmerksomhet til min veileder Christian Beck, som har vist seg fleksibel med tanke på tilbakemeldinger; trass i kontrabeskjeder om intervjuobjekter og vanskelige møtetidspunkt.





# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b>	1
1.1 Tema	1
1.2 Problemstilling og hypoteser	4
1.3 Oppgavens struktur	5
<b>2 Tidligere forskning</b>	7
<b>3 Teorier og modeller</b>	11
3.1 Expert coach og coaching effectiveness	11
3.2 Hva er en god trener?	12
3.3 Skandinavisk-demokratisk vs autoritær lederstil	17
3.4 En treners helhetlige situasjon	18
3.5 <i>Multidimensjonell modell for idrettslederskap</i>	20
3.6 Analyse gjennom CBAS	22
3.7 <i>A working model of coaching effectiveness</i>	24
3.8 <i>Arbeidsmodell for trenereffektivitet</i>	27
<b>4 Metode</b>	32
4.1 Begrunnelse for valg av kvalitativ tilnærming	32
4.2 Casestudium	33
4.3 Kvalitativ metode	34
4.4 Hvorfor kun observasjon og trenerintervju?	35
4.5 Min metode i praksis	36
4.5.1 Feltstudium med passiv, åpen observasjon	36
4.5.2 Halvstrukturert, ikke-anonymisert personlig intervju	37
4.5.3 "Mixed-approach"	38
4.6 Gyldighet og pålitelighet i studiet	39
4.6.1 Studiets validitet	40
4.6.2 Studiets reliabilitet og generaliserbarhet	41
<b>5 Resultater</b>	43
5.1 Observasjoner, Sven-Göran Eriksson	43
5.1.1 Leicester City	44
5.1.2 Prosessen for å komme i kontakt med Eriksson	44
5.1.3 Forholdene i Leicester City	45

5.1.4 Observasjoner fra treningsfeltet .....	47
5.1.5 Spesielt interessante observasjoner .....	48
5.1.6 Foreløpige karakteristikk av Eriksson.....	51
<b>5.2 Observasjoner, Alberto Malesani .....</b>	<b>52</b>
5.2.1 Genoa CFC .....	53
5.2.2 Prosessen for å komme i kontakt med Malesani .....	53
5.2.3 Forholdene i Genoa CFC.....	54
5.2.4 Observasjoner fra treningsfeltet .....	57
5.2.5 Spesielt interessante observasjoner .....	59
5.2.6 Foreløpige karakteristikk av Malesani .....	63
<b>5.3 Intervju, Sven-Göran Eriksson.....</b>	<b>64</b>
5.3.1 Beskrivelse av intervjusituasjonen .....	64
5.3.2 Interesseområder .....	64
5.3.3 Karakteristikk av Eriksson .....	76
<b>5.4 Intervju, Alberto Malesani .....</b>	<b>77</b>
5.4.1 Beskrivelse av intervjusituasjonen .....	77
5.4.2 Interesseområder .....	78
5.4.3 Karakteristikk av Malesani .....	89
<b>6 Hvordan kan resultatene tolkes? .....</b>	<b>90</b>
6.1 Ikke kun en studie om coaching eller feedback .....	90
6.2 Positivitet .....	91
6.3 Kulturelle forskjeller.....	92
6.4 Personlige egenskaper for suksess .....	93
<b>7 Konklusjon.....</b>	<b>98</b>
7.1 Hva var det jeg ønsket å finne svar på? .....	98
7.2 Konklusjon – hypoteser .....	98
7.2.1 Hypotese 1 .....	98
7.2.2 Hypotese 2.....	99
 Litteraturliste .....	 1
Intervjuguide og utskrift av intervju.....	5

# 1 Innledning

## 1.1 Tema

De siste ti-tolv årene har vært en nedgangstid for norsk fotball. Landslaget kan ikke vise til mesterskap siden EM 2000, og norsk representasjon i Champions League har samtidig blitt unntaket, ikke regelen.

Slik har det langt fra alltid vært. Forut for nevnte EM var Norge å finne i både VM '94 og VM '98, hvor vi i sistnevnte tilfelle kvalifiserte oss for 8.-delsfinalene. Norske lag i Champions League tok vi for gitt i de syv strake sesongene RBK deltok i perioden '95-'02, hvorav '99 forblir historisk da også Molde FK kvalifiserte seg for Europas gjeveste klubbturnering. Selv om RBKs høydepunkt har blitt stående som kvartfinalen mot Juventus i '97, gjorde norsk fotball seg også bemerket internasjonalt ved å inneha andreplassen på FIFA-rankingen; først i oktober '93, så i juli to år senere (Alt Om Fotball, 2012). I begge tilfellene var landslaget ledet av Egil "Drillo" Olsen. Rankingen forteller uansett neppe hele sannheten, og er kanskje mest nyttig som en pekepinn. Likevel står andreplassene i sterk kontrast til 59.plassen Norge besatt da min oppgave begynte å ta form i januar 2009 (Rasmussen, 2011).

Nå skal det sies at "Våre beste menn" to år senere klatret til 24.plass, men EM 2012 går likevel av stabelen uten norsk deltakelse; til tross for at Olsen igjen har ansvaret. For å anslå en fotballnasjons styrke, er det de nevnte målestokker man benytter seg av; landslagets plasseringer i mesterskap og på FIFA-rankingen, samt klubbblags resultater i Europacupene. For å toppe det hele gjorde heller ingen norske lag seg fortjent til å spille i Europaligaen 2010/2011, i turneringen hvor ingen av Europas 32 beste klubbblag i utgangspunktet skal være representert. Derfor hadde antageligvis Toppfotballsenteret for lengst tatt situasjonen på alvor da de i magasinet Fotballtreneren i februar 2010 offentliggjorde en plan for igjen å gjøre norsk fotball bemerket internasjonalt:

- 1) **Hva vet vi?:** Kartlegge all tidligere publisert forskning om fotball.
- 2) **Verdens beste:** Finne ut hva som ligger bak fremgangen til de beste landslagene, klubbene, miljøene, spillerne og trenerne.
- 3) **De beste norske:** Hva kjennetegner de beste norske miljøene, trenerne og spillerne?
- 4) **Prestasjonsblokkeringer:** Hva stopper de beste norske fra å ta steget opp på internasjonalt nivå?
- 5) **Praksisgenererte prosjekter:** Sette sammen et apparat som skal håndtere praksisbaserte utfordringer som oppstår på trener-, spiller-, eller ledernivå.

(Jordet og Olafsen, 2010)

Da jeg kom i kontakt med Toppfotballsenteret vinteren 2010, var arbeidet med punkt 1 så godt som avsluttet og det påfølgende punktet, *verdens beste*, var påbegynt. Eksempelvis var personer i gang med å studere nederlandske suksesstrenere, hvor søken etter fellesnevner i lederstil og personlige egenskaper var fokus. Senteret baserte dataene på en miks av publiserte artikler, selvbiografier og foredrag eller seminarer. Over tid har blant annet nederlenderne Louis Van Gaal og Guus Hiddink hatt stor suksess, men per 2010 hadde ikke Toppfotballsenteret lyktes å få sikret intervju med dem.

Gjennom de tolv årene Norge nå verken kan vise til mesterskapsdeltakelse eller regelmessig spill i Champions League, har pilen pekt en annen vei for fotballen i Italia. Landets Serie A har riktig nok lenge vært betraktet som en av de fem store ligaene i Europa sammen med engelske Premier League, Frankrikes Ligue 1, tyske Bundesliga og La Liga Primera División i Spania. Italienerne kan historisk sett også vise til bedre internasjonale resultater enn Norge; både på klubb- og landslagsnivå. Oppsiktsvekkende er det uansett at De Lyseblå, som de kalles, i de siste mesterskapene har oppnådd både andreplass i EM 2000 og VM-gull i 2006. Serie A har samtidig vært representert i Champions League-finalen fem ganger siden årtusenskiftet, hvorav tre av finalene er vunnet. Når turneringen i februar 2012 startet opp igjen etter vinterpausen var Italia sågar eneste nasjon representert med hele tre klubblag. Resultatene har kommet på tross av tidvis stor negativ oppmerksomhet grunnet korrupsjon, dopingmistanker, økonomisk skakkjørte klubber, synkende publikumstall og gammeldagse stadionfasiliteter.

Likevel er det ikke kun med sine klubb- og landslag italiensk fotball har gjort seg bemerket de siste årene. Trenden er nemlig den at også italienske treneres popularitet virker å være økende. Og en fotballtreners popularitet er over tid alltid forenelig med å kunne vise til suksess.

Per 9. november 2010 var det engelske-, irske-, japanske- og italienske landslaget ledet av italienske trenere. Landslagene befant seg deretter per januar 2011 innenfor FIFAs rangering av verdens 35 beste nasjoner. Året senere var de samme nasjonene å finne innenfor de 25 øverste plasseringene; med de samme italienerne på trenerbenken. Alberto Zaccheroni i Japan klarte samme år å skaffe sin nasjon gull i Asiamesterskapet, og Giovanni Trapattoni ledet den høsten sitt Irland til nasjonens første mesterskap siden 2002.

Premier League-klubbene Chelsea, Manchester City og West Bromwich Albion var ved juletider 2010 også ledet av italienere, hvorav de to førstnevnte lag på det tidspunkt holdt henholdsvis første- og fjerdeplass (Skysports, 2010). Samtidig var det i Serie A kun Inter og Fiorentina som ikke hadde hjemlige trenere. All den tid fotball er et mobilt spill, var

situasjonen året senere dog noe forandret. Derimot lå per 9.3.2012 Manchester City, Paris Saint-Germain og AC Milan an til seriegull med hver sin italienske trener. Det samme gjorde Zenit St.Petersburg.

For å sette forholdene i perspektiv, påpekes det at 14 av Premier Leagues 20 klubber per 9.november 2010 ikke var ledet av en engelskmann (Soccerway, 2010). Selvsagt kan dette være tilfeldigheter i en statistikk som har svingt – og også vil komme til å svinge i fremtiden, men sammenlignet med antall norske trenere i utlandet er tallenes tale klar: Norge har per 9.3.2012 kun Ståle Solbakken og Trond Sollied virkende utenfor landets grenser. Med tanke på det totale trenerantallet er det her naturlig at det er forskjell på Norge og Italia, men innbyggertallargumentet veier likevel ikke opp for de vidt forskjellige utviklingene. Med dette i bakhodet knyttet jeg vinteren 2010 min oppgave opp mot Toppfotballsenterets femstegsplan. Med en samfunnsvitenskapelig bachelorgrad i italiensk språk- og kultur burde jeg også besitte relevante forutsetninger for å tolke den italienske utviklingen. Oppgaven er ment å passe inn under punkt 2 i femstegsplanen; *Hva ligger bak fremgangen til de beste landslagene, klubbene, miljøene, spillerne og trenerne.*

Mine caseobjekter, Sven-Göran Eriksson og Alberto Malesani, er derfor potensielle ressurser for norsk fotball. De kan vise til engasjement og suksess ikke utelukkende i Serie A, men også i øvrige europeiske ligaer. Eriksson og Malesani har til sammen trent hele 13 klubber i Italia, hvorav ni fremdeles er å finne på høyeste nivå. I tillegg har Eriksson erfaring fra fire mesterskap med England og Elfenbenskysten.

I 2001 presenterte svenske Leif Isberg kunnskapsanalysen Supercoach på internasjonell toppnivå i Fotball (Isberg, 2001). Isberg intervjuet syv anonyme trenere med internasjonal fremgang, og er en av få som kan vise til lignende studier som min egen. Trenerne hadde på tidspunktet Isberg studerte dem ansvaret for enten landslag, klubber i Italia-, eller lag i England. Isberg fant karakteristikker hos samtlige, og konkluderte med at en treners evne til å takle det rådende lands fotballkultur – i tospann med personlige egenskaper i form av en høyt utviklet selvinnsikt – var viktige årsaker til fremgang. Forskjellen mellom Isbergs objekter og mine er at Eriksson og Malesani kan vise til større suksess i form av flere engasjementer, ytterligere erfaring på toppnivå og internasjonale titler.

Nå er det over ti år siden Isberg avsluttet sin analyse. Min studie ønsker likevel å bygge videre på kjennetegnene Isberg presenterte som essensielle hos suksesstrenere. I bakhodet vil jeg hele tiden ha to av Toppfotballsenterets fokusområder; lederstil og personlige egenskaper.

## 1.2 Problemstilling og hypoteser

Som forutsetning for oppgaven legger jeg til grunn en antakelse om at gode lederegenskaper, pedagogiske evner og relasjonelle ferdigheter er nødvendig for å oppnå suksess som trener på høyeste nivå. Datainnsamlingen vil bli gjort ved hjelp av intervju, observasjon og analyse.

Hva som på ett og samme tidspunkt er både skremmende og utfordrende, er det begrensede antall lignende studier. Undersøkelser om coaching, ledelse og feedback er det derimot mange av, men baksiden av medaljen er at de gjerne er rettet mot arbeidslivet eller idretten i sin helhet. I tillegg er brorparten av de samme undersøkelsene basert på anonyme intervjuobjekter, noe som begrenser informasjonen om objektenes relevans. For noe av essensen i min case er at det dreier seg om spesifikke tilfeller. Fotballtrenere finnes det mange av, og mange av dem kan ha rykte på seg for å være flinke. Trenere med suksess på høyeste internasjonale nivå finnes det derimot vesentlig færre av. Dette er grunnen til at mange er å finne på toppnivå i tiår: De evner noe kun et fåtall andre gjør. Her kommer Toppfotballsenterets målsetning om å studere de flinkeste inn i bildet. Men skyldes utebliende suksess mangel på konkrete ferdigheter, eller en manglende evne til å benytte seg av egenskaper i like stor grad som de flinkeste gjør?

- Problemstilling:      **Hva kjennetegner to internasjonalt suksessrike fotballtrenere?**
- Hypotese 1:            **Italienske trenere har en mer autoritær trenerpraksis enn de skandinaviske.**
- Hypotese 2:            **Trenere med suksess på topp internasjonalt nivå innehar et sett med påkrevde personlige egenskaper.**

For å bekrefte eller avkrefte hypotesene, vil Sven-Göran Eriksson og Alberto Malesani bli observert i hver sin treningsuke. Observasjonsanalysene vil supplere mine intervjuer. Ettersom observasjon i internasjonale kampsituasjoner begrenser seg grunnet sikkerhet, tilskuere og støy, vil dette ikke bli vektlagt. I tillegg hindrer tv-rettighetene meg fra å benytte videoopptak. Kampobservasjon som tilskuer kunne vært en ressurs, men streik i Serie A satte en stopper for dette. Innledningsvis var planen å intervjuer også to av trenernes spillere, ettersom spillerintervju kunne skapt et mer objektivt bilde av trenerne. Intervjuene ble derimot aldri realisert. Årsaken til dette vil bli presentert senere i oppgaven.

Ved å relatere Isbergs data til mine, vil vi se om funnene stemmer overens. Direkte generaliserbare kan man selvsagt ikke forvente eventuelle funn å være; spesielt ikke ettersom langt fra samtlige av Isbergs intervjuobjekter var å betrakte som suksessrike internasjonalt. I tillegg er min oppgave sårbar for generalisering da den primært er en deskriptiv caseoppgave.

Hypotese 1 er basert på at italienske trenere i lang tid har hatt rykte på seg for å være autoritære. For eksempel anklaget Roberto Baggio i sin selvbiografi sin tidligere trener i Inter, Marcello Lippi, for en nærmest militær lederstil (Baggio, 2005). Geert Hofstedes modell for ulike lands kulturer indikerer det samme, og vil bli presentert i kapittel 3.3 (Hofstede, 2012). Til sammenligning uttrykte den nederlandske treneren Guus Hiddink at en autokratisk lederstil<sup>1</sup> er en nødvendighet i mange fotballand (Niuwenhof, 2008). Ingen kan uansett anklage verken Lippi eller Hiddink for manglende suksess.

For å finne ut av slike spørsmål behøves flere, mer omfattende, oppgaver som denne. Årsaken er at det per nå er utilstrekkelig med litteratur som tar for seg hvordan de absolutt beste trenernes situasjon og yrke er. Derfor vil et fokus på trenernes totalsituasjon i virket være en rød tråd i min oppgave. Mangelen på norske trenere i utlandet er et tegn på at vi ikke gjør alt riktig her hjemme. Til sammenligning er som nevnt tilstanden og utviklingen den motsatte i Italia, hvor trenere er i ferd med å bli eksportvare samtidig som italienere nærmest er enerådende på trenerbenkene i Serie A. Sven-Göran Eriksson har derimot oppnådd suksess i Italia, til tross for sin skandinaviske opprinnelse. Dette gir meg en unik mulighet for sammenligning, ettersom italienske Malesani primært har erfaring fra sitt hjemland.

## 1.3 Oppgavens struktur

KAPITTEL 2 tar for seg eksisterende, relaterbare studier. Her er ulike trenerpraksiser gjerne både forskernes motivasjon og redskap. Isbergs studie av 2001 har allerede blitt nevnt, men jeg ønsker å gå dypere også i hans analyse av 1997. Funnene vil bli presentert i sammendrag, på lik linje med Potracs og Jones' studier fra 2002 og 2007. Sistnevnte undersøkelser satte fokus på trenerens rolle i engelsk toppfotball og er blant de mer relevante studiene for meg.

KAPITTEL 3 går i dybden på øvrig teori og relaterbare modeller. Kapitlet vil skille seg fra kapittel 2 i kraft av teoriens kompleksitet, som vil fange bredere enn både min oppgave gjør og tidligere liknende studier har gjort. Jeg vil lokalisere teoriaspektene som best mulig lar seg knytte til min oppgave, slik at jeg kan føle meg trygg på at mine intervjuguider genererer relevante svar for hypotesene. Modellene for idrettslederskap blir derfor ikke stående alene, men en tanke om hvordan de kan benyttes i praksis vil knytte teori og modell sammen. Begrepsavklaringer knyttet til coaching-begrepet gjøres også rede for, samt utdypes Hypotese 1s tenkte skille mellom demokratisk- og autoritær lederstil.

---

<sup>1</sup> Maktsystem hvor enkeltpersoner styrer ved hjelp av undertrykkelsesteknikker (NUPI, 2012)



KAPITTEL 4; Metode, presenterer først typiske kjennetegn ved et casestudie. Deretter forklares hensyn som må tas til datainnsamlingsmetodene *intervju* og *observasjon*. Observasjonene er et ledd i å sikre troverdigheten i informasjonen trenerne presenterer. Samtidig kan observasjon være forløsende for eventuelle misforståelser eller uklarheter. Observasjon av trenerne vil være basert på en uke av det enkelte lags fellestreninger under sesong, som igjen kan eksemplifisere teoretiske momenter. Å forene trenerintervju med påfølgende observasjon er svært relaterbart til målingskombinasjonen Sousa, Cruz og Smith la frem i sin artikkel An Individual Behavioral Goal-Setting Program for Coaches i Journal of Clinic Sport Psychology i 2008.

I metodekapittelet vil min bakgrunn bli belyst for å styrke min troverdighet som datainnsamler. Universitetsutdannelse er således en god forutsetning, så også erfaring som mangeårig fotballspiller på profesjonelt nivå i Norge. Da jeg våren 2012 også foreleste i Idrettsledelse på høyskolenivå, har min motivasjon for undersøkelsen også et sekundært utdanningsmotivasjonsperspektiv i seg. Det kan for observasjonsinnhenting i tillegg være nyttig at jeg fra før av er i besittelse av Norsk Fotballforbunds C-lisens- og UEFAs B-lisens for trenere.

KAPITTEL 5; Resultater, vil bli todelt: Først presenteres observasjonene, deretter intervjuene. I skildringen av omstendighetene rundt selve intervjuene vil jeg forsøke å finne min egen plass i settingen. En kort presentasjon av hvordan intervjuene lot seg gjennomføre vil derfor foreligge. Funnene var egentlig tenkt å bli presentert tematisk og ikke etter informant, for slik best mulig å kunne gå i dybden i ett tema av gangen. Derimot er det overordnede å fordype seg i to ulike topptrenere, men samtidig vil egnede karakteristikk av Eriksson og Malesani bli fortløpende fremhevet.

I KAPITTEL 6 tas resultatene presentert i kapittel 5 opp til drøfting. Drøftingen relateres til problemstilling og hypoteser, men jamføres også med tidligere forskning og relevant teori. Noe av drøftingen vil skje fortløpende i kapittel 5, men da fokuseres det i hovedsak på Malesani og Eriksson som to adskilte trenere. I løpet av drøftingskapittelet vil derfor søken etter fellestrekk hos de aktuelle trenerne, basert på blant annet karakteristikkene fra kapittel 5, bli gjort.

KAPITTEL 7 oppsummerer og munner ut i en konklusjon. Målet med oppgaven vil hele tiden være å identifisere hva som kjennetegner to av de beste trenerne i verden. I dette kapittelet vil også Hypotese 1 og 2 bli besvart.

VEDLAGT: Intervjuguide og utskrift av intervjuene.

## 2 Tidligere forskning

Det foreligger ikke rent få studier som tar for seg *coaching* som begrep eller *feedback* som virkemiddel. Studier som sier noe om en treners helhetlige situasjon er det derimot vesentlig færre av, noe også Jean Côte i sin tid pekte på:

*The ambiguity and complexity inherent in the coaching process appear to have been "lost to view" to coaching scholars. Consequently, no comprehensive framework currently exist which represents the complex reality within which coaches work and indicates how they can operate better within it. Small wonder that the subject has been open to accusations of theoretical imprecision, assumption and speculation* (Jones og Wallace, 2005: 123)

Forskningen som likevel er gjort på området, tar i de fleste tilfeller utgangspunkt i typiske amerikanske idretter, hvor relevansen for min oppgave kan diskuteres. Årsaken er at seiersrater i majoriteten av amerikansk idrettsforskning er basert på amerikanske regler som ikke åpner for uavgjort som mulig kamputfall. Derimot vil det nå bli presentert noen undersøkelser hvor trenerne på forskningstidspunktet hadde engasjement i europeisk fotball.

### **Potrac, P., R. Jones, K. Armour (2002): "It's All About Getting Respect": The Coaching Behaviors of an Expert English Soccer Coach:**

Potrac, Jones og Armour studerte en fotballtreners rolle i engelsk toppfotball. De tok utgangspunkt i tidligere forskning som konkluderte med at et sterkt sosialt bånd mellom spiller og trener var påkrevd dersom spillergruppen skulle respektere trenerens kunnskap og væremåte. Dette faktum supplerte forfatterne med tanken om at påvirkningskraften den gjeldende sosiokulturelle kontekst har, hittil er blitt satt i relasjon med *coachingen* i alt for liten grad. Mangelen på forskning som hadde klart helt konkret å knytte coaching til omverdenen og signifikante andre; trenere, managere, kolleger, la grunnlaget for deres undersøkelse. Forskerne ønsket ikke kun å se på de pedagogiske strategiene som benyttes, men også å linke strategiene opp mot utførelse som årsak til oppnådde eller ikke-oppnådde mål.

Undersøkelsen ble gjort ved hjelp av intervju og observasjon av en enkelt engelsk trener i Premier League, og de formelle forholdene er derfor høyst relevante for min oppgave.

Funnene i denne sosiokulturelle studien av trenerens pedagogiske strategier gjenspeilet et mer holistisk<sup>2</sup> bilde enn tidligere antatt, og forskerne fant nå en klar link mellom sosial rolle, makt, og andres bilde av treneren. Slik konkluderte de med at den studerte treneren hadde et intenst ønske om å oppfylle forventningene som topptrener i Premier League, og derfor jobbet bevisst med å skape et ideelt bilde av seg selv i spillernes øyne. Dette begrunnet forskerne med at et sterkt bånd mellom spillergruppen og treneren ikke kun kan være basert på respekt

---

<sup>2</sup> Samspillet mellom enkeltindivider og sammenhengen de inngår i (Jacobsen, 2005: 30)

for trenerens fotballkunnskap, men like mye komme som et resultat av treneren som person. Potrac, Jones og Armour var klar over at en studie av kun en enkelt trener ikke kunne brukes som noen mal, men de håpet funnene i stedet kunne være en start på en forskningstrend som hadde for øyet å videreutvikle trenerutdanningen.

**Potrac, P., R. Jones, C. Cushion (2007): *Understanding Power and the Coach's Role in Professional English Soccer: A Preliminary Investigation of Coach Behavior*:**

Fem år senere publiserte Potrac, Jones og Cushion en studie som tok for seg observasjoner av fire trenere i engelsk fotball over tre ulike tidspunkt innenfor en og samme sesong.

Bakgrunnen for undersøkelsen var blant annet et ønske om å fremlegge empiriske data som enten støttet eller motbeviste det mediaskapte bildet av engelske fotballtrenere som dominerende, maktbevisste og fryktskapende. For å finne ut av dette, valgte forskerne å vektlegge de fire trenernes bruk av kommunikasjon, før-, under- og etter trening og kamper. Selv om det etter hvert har blitt en viss aksept for at detaljerte studier må til for å finne ut hva gode trenere gjør, sier de, påpeker de også at området har både kvantitative- og kvalitative mangler når det kommer til forskning. Den sosiale dynamikken mellom spiller og trener var samtidig noe de fokuserte på i sitt nevnte studie fra 2002, men i 2007 ble funnene ytterligere utdypet gjennom en analyse av treneres feedbackmønster.

Det mest interessante funnet som ble presentert etter å ha observert de fire trenerne, var knyttet til bruk av positive signaler. Positivitet fra trenerens side forekom hele 23 ganger mer enn det motsatte, og selv om Potrac fra tidligere studier hadde konkludert med et 33:1-forhold, var funnene verd å bite seg merke i. Den bevisste positive vinklingen trenerne inntok overfor spillergruppen stemte også godt overens med tidligere publisert litteratur, i følge forskerne. Slik gikk de langt i å konkludere med at suksessfulle trenere benytter seg av positiv kommunikasjon i langt større grad enn de mindre flinke trenerne. Potrac og de øvrige forfatterne av artikkelen delte funnene grovt sett inn i instruksjon, skryt, kjeft og stillhet, hvor skryt utgjorde omkring femten prosent av total verbal mengde. Kjeft representerte på sin side kun i overkant av en halv prosent.

**Isberg, L. (1997): *"Väsentligheter eller floskler", något om coachingens betydelse i lagspel*:**

Delvis basert på funnene i sine to tidligere undersøkelser, Framgångsrik eller Misslyckad (1991) og Varför slutade det så illa (1992), presenterte Leif Isberg i 1997 en studie som tok utgangspunkt i tre trenere i svensk toppfotball. Etter sin studie i 1992 konkluderte han med at noe av grunnen til utebliende suksess hos de aktuelle trenerne kan ha vært mangelen på evnen til å *coache* laget sitt i kampsituasjoner (Isberg, 1997). Trenerne i den påfølgende studien fem år senere, var valgt ut grunnet at deres respektive lag hadde nådd en tabellplassering som i

utgangspunktet lå over det man kunne forvente seg av laget. Forholdene i svensk fotball på den tiden gjorde mulighetene for observasjon i forbindelse med kampsituasjoner mulig, derfor utgjorde observasjon kombinert med innspilte videoer essensen i studien. To kamera åpnet også for i ettertid å jamføre kampforløp med trenerens oppførsel på sidelinjen. Målet ved studien var å studere kommunikasjonsmønsteret til de tre trenerne før-, under- og etter kamper, for slik å overveie i hvor stor grad spillerne oppfattet- og tok konsekvensen av de utsendte budskapene.

Isberg fikk erfare at trenernes kommunikasjonsmønster og adferd på sidelinjen var av ulik karakter. Unisone var derimot funnene av at en felles forståelse av den benyttede spillstrategien var en forutsetning dersom en treners budskap i løpet av en kamp skulle oppnå tiltenkt effekt. Referanserammene som omslutter budskapene måtte være tilsvarende for spillerne som for trenerne. Dersom dette ikke var tilfellet, ville tilfeldighetene i mye større grad avgjøre hvorvidt meldingene fra trenerbenken gjorde et utslag eller ei.

**Isberg, L. (2001): *Supercoach på internasjonell toppnivå i Fotball. En kunnskapsanalys:***

Ytterligere fire år senere, i 2001, publiserte Isberg sin analyse av fremgangsrike fotballtrenere på topp internasjonalt nivå. Erfaringene han hadde gjort seg med ulikhetene blant trenerne i hans foregående studie, resulterte i et ønske om å finne ut hvilke kjennetegn som var felles for de fremgangsrike trenerne. Slike kjennetegn uttrykker Isberg å være egenskaper, kunnskaper og ferdigheter. Forskeren skapte et mål om å finne ut i hvor stor grad internasjonale trenere hadde felles karakteristikk, og slik bekrefte eller avkrefte om flaks og tilfeldigheter spiller en viktig rolle i fotball.

Her fokuseres det altså i større grad på det helhetlige bildet av en trener, jamfør den holistiske tankegangen, enn tilfellet var i studien fra 1997. I tillegg bygger forskeren oppgaven ut til nå også å involvere coachingen i treningssituasjoner, ikke kun i forbindelse med kamp. Dette gir undersøkelsen en ny dimensjon, ettersom det er langt fra gitt at en treners rolle i kamp krever identiske egenskaper, kunnskaper eller ferdigheter som den gjør på treningsfeltet. Skal vi tro Isberg, hadde svenske medier på det tidspunktet en tendens til stadig å poengtere at svenske trenere ikke har det som skal til for å lykkes internasjonalt. Derfor blir det naturlig å tro at dette har spilt en rolle for hans utvelgelse av trenere. Fem av hans totalt syv intervjuobjekter er nemlig av svensk opprinnelse. Samtlige kunne vise til trenerjobber i utlandet på tidspunktet intervjuene ble gjennomført.

Som allerede poengtert innledningsvis, konkluderte Isberg etter endt undersøkelse med at den til enhver tid rådende fotballkultur i et land spiller en stor rolle for trenerens virke; være seg både kommunikasjonsstruktur og læringsprosess. Felles for alle trenerne var en enighet om at

en eventuell innføring av noe som står i kontrast til et lands rådende fotballkultur må skje i små steg av gangen.

I tillegg til aksepten for fotballkulturens makt, er trenerne i følge Isberg i mer eller mindre grad enige om at en ydmykhet til sin kunnskap er en nødvendighet. En av trenerne poengterer for eksempel at suksess kanskje kommer som et resultat av et godt omdømme skapt av hans liv på generell basis, ikke kun som fotballtrener. Videre trekkes det frem at søken etter mer kunnskap, evnen til å tørre å gjøre feil, samt det å ta konsekvensen av at andre har gjort en god jobb – og derfor kanskje er mer kunnskapsrik enn seg selv på enkelte områder – er sentrale dimensjoner. Alle disse egenskapene vitner om stor selvinnsikt.

Funn Isberg har kommet frem til mer implisitt, er eksempelvis at alle trenerne evner på en effektiv måte å dra nytte av ressursene og verktøyene de i trenerrollen besitter. En slik ressurs kan være makt, og trenerne benyttet seg også i noen grad av bevisste metoder som indirekte svekket spillernes makt. Baktanken med dette var å på den måten styrke sin egen makt. Dette lar seg derimot ikke gjøre uten aksept fra spillergruppen; ikke kun for deg som trener, men også som en person som blir sett opp til i form av det mennesket man er (Isberg, 2001).

### 3 Teorier og modeller

Selve coaching-begrepet er i seg selv et ganske nytt uttrykk i norsk sammenheng. Per 2012 er det ennå ikke riktig å si at uttrykket har blitt en naturlig del av det norske vokabularet, men erstattes gjerne av begrep som ”det å være trener” eller ”å trene et lag”. Å coache er ikke direkte overførbart til det norske ordet ”trene”, siden sistnevnte uttrykk i de aller fleste settinger er et samlebegrep som beskriver at noen bedriver fysisk aktivitet eller øver på noe (Ordnett, 2011). Dersom ordet likevel benyttes, er det under betingelse av at mottaker har samme referanser knyttet til begrepet som avsenderen har.

I følge Jones og Wallace er coaching noe som fra trenerens side både krever målsetting, balanse mellom frihet og ansvar, bestemmelse og fordeling av oppgaver, samt samsvar mellom innsats og utbytte (Jones og Wallace, 2006).

I motsetning til forskningsresultatene som ble presentert i Kapittel 2, vil teori i Kapittel 3 fange mer bredt. De tidligere liknende studiene manglet et helhetlig perspektiv som tar høyde for en treners ulike kontekstuelle arbeidsforhold. Slike kontekster vil i kommende kapittel bli belyst ved hjelp av modeller av Côte og Gilbert, Chelladurai og Horn. Likevel er det viktig å poengtere at avstanden mellom spesielt sistnevntes modeller og virkeligheten er formidabel. Derfor er modellene ikke ment som noen fasit for mine treners situasjon, men heller som et supplement som peker på forskjellige faktorerers påvirkning. Til tross for at alle faktorene ikke vil bli tatt høyde for i selve undersøkelsen, kan det likevel være nyttig å definere- og plassere dem i sammenhengen. Spesielt med tanke på intervjuguiden håpes dette å være en ressurs, da det ikke er alt man kan forvente en trener å uttale seg om.

#### 3.1 Expert coach og coaching effectiveness

Jones og Wallace, se forrige avsnitt, ønsker å presisere at det fra deres side – og også i forskningsmiljøene - eksplisitt uttrykkes at selv om det som kreves fra en trener innfris, og såkalt *coaching effectiveness* oppstår, langt i fra går noen automatikk i at god coaching er synonymt med at treneren er en *expert coach*. Côte, Salmela og Russel har satt et kriterium om at eksperttrenerne er noe man først kan kalle seg etter minimum ti års virke som *effektiv trener* (Jones og Wallace, 2006).

*Coaching effectiveness* har etter hvert blitt et kjent uttrykk innenfor idrettsforskning. Begrepet er ment å skulle definere hva en flink trener egentlig er, uavhengig av hvilket nivå treneren opererer på. Dette kan være lett å glemme, spesielt ettersom trenerne og spillerne som min oppgave omfatter er en del av et nivå som ikke en gang involverer en brøkdel av verdens

deltakere. Men dette toppnivået kommer på sin side som et direkte resultat av arbeidet trenere innenfor barne- og ungdomsfotballen har lagt ned gjennom en årrekke. Ferdighetene til spillere på toppnivå vil altså gjerne være bestemt av hvor gode trenerne i den aldersbestemte fotballen er.

I motsetning til hva som er tilfellet på internasjonalt toppnivå, er ikke lagenes suksess det primære i den aldersbestemte fotballen. Enkeltspillernes fremgang og utvikling er der det overordnede. Cross og Lyle forklarte balansegangen mellom spiller og lag med å si at *effective coaching performance is merely a measure of output over input, but has to be understood within its own particular context and timeframe* (Cross og Lyle, 1999: 61). Forfatterne ønsker med denne uttalelsen å vise at hvor flink en trener er ikke kun kan betraktes ut i fra enkeltspilleres fremgang eller manglende utvikling. Dette er noe også NFF har tatt høyde for i sin trenerutdanning, hvor C-lisenskurset mer eller mindre er gjennomsyret av budskapet om at flest mulig skal holde få på lengst mulig, men gjerne også bli best mulig (NFF, 2012). Overordnet fra NFFs side ligger likevel postulatet om at ønsket om å bli best ikke skal gå på bekostning av andre spillere. En trener i barne- og ungdomsfotballen er nemlig mer spillerutvikler og aktivitetsleder enn trener (Riisnæs, 2011).

### 3.2 Hva er en god trener?

Hvordan kan man så måle hvorvidt en trener er flink eller ikke? - Jo, sier Jean Côte og Wade Gilbert, det finnes visse fellestrekk mellom effektive trenere og ekspertisen de besitter. Derimot har en rekke studier over mer enn 35 år ennå ikke helt klart å generalisere hva som kjennetegner de beste trenerne (Côte og Gilbert, 2009). De nevnte forskerne mener det er fort gjort å feiltolke faktorene som bør ligge til grunn for en slik utnevning:

*(...) in some cases authors define coaching expertise or effectiveness by athletes' level of achievement (win-loss percentage), or athletes' personal attributes (satisfaction, enjoyment), while other authors define coaching expertise by a coach's years of experience (10 years of experience) (Côte og Gilbert, 2009: 308).*

Også Côte og Gilbert viser til Cross' og Lyles' fokus på suksess, effektivitet og kompetanse når de forsøker å definere hva en god trener er. De er tydelige på at både *coaching effectiveness* og *coaching expertise* er begreper som begge bør være basert på nevnte faktorer dersom ønsket er å få vist hva som er god treningsledelse (Côte og Gilbert, 2009). I sin artikkel i *International Journal of Sports Science & Coaching* fra 2009, forklarer Côte og Gilbert at etter å ha studert mange coaching-relaterte forskningsprogrammer i de senere år,



savnes det en entydig definisjon på hva en bra trener er. Men, sier de, det finnes i all hovedsak tre ulike aspekter som mer eller mindre alle tidligere modeller tar høyde for at er utslagsgivende for en treners jobb (Côte og Gilbert, 2009):

**1: TRENERENS KUNNSKAP.** I dette punktet inngår en treners oppførsel, personlighet, disponeringer, utdanning, strategier og erfaringer. Alle disse variablene har vist seg å være utslagsgivende for en treners suksess, spesielt med tanke på at variablene implisitt henger sammen med hverandre (Côte og Gilbert, 2009). Slik kombineres både teoretisk kunnskap med mer praktisk kunnskap, noe som i utgangspunktet utelukker muligheten for at en tidligere toppspiller i fotball automatisk blir en flink trener. Det finnes dog eksempler på spillere som gjennom sine år som aktive har opparbeidet seg en forståelse av helhetsbildet i fotball og dermed umiddelbart etter endt karriere har hatt en tilstrekkelig teoretisk plattform. På den annen side er eksemplene på det motsatte også mange, så det er derfor vel så nærliggende å tro at trenerne med en slik "latent" helhetsforståelse også er i besittelse av personlige egenskaper som kan være med på å skape trenersuksessen. Det er kanskje nettopp derfor at Côte og Gilbert her forsøker å gjøre trenervirket til noe mer komplekst enn det å kun ha spilt fotball.

Under **trenerens kunnskap**, gjør også ens pedagogiske evner seg gjeldende. En treners jobb dreier seg blant annet om (...) *the ability to create and maintain relationships with others and the ability to learn from one's own practice* (Côte og Gilbert, 2009: 310); dette for best mulig å kunne håndtere de praktiske utfordringene som Nash og Collins uttrykker som *real-world-decision-making* (Nash og Collins, 2006). Det er selvsagt ingen ulempe om man kan støtte seg til tidligere liknende handlinger – og konsekvenser – opplevd gjennom sin spiller- eller trenerkarriere, men ens interpersonale- og intrapersonale kunnskap trenger ikke kun å være erfaringsbasert. Skal vi tro forskning foretatt, har det vist seg at trenerutdanninger tidligere har fokusert alt for mye på spesifikk kunnskap og slik undergravd fokus på kunnskap på det inter- og intrapersonale nivå (Côte og Gilbert, 2009).

**2: SPILLERENS UTBYTTE.** *Second, all models suggest that a coach's work should be translated into some form of change in athletes' outcomes, whether it is performance or athletes' personal attributes, such as self esteem and satisfaction* (Cote og Gilbert, 2009: 309). **Spillerens utbytte** er altså den andre faktoren som gjennomgående har blitt representert som påkrevd for suksess i prestasjonsmodellene. Hva en spiller faktisk sitter igjen med etter en trening, en kamp eller for den del en hel sesong, er nemlig så mye mer enn kun lagets resultater eller trenerens omdømme.

Felles for alle trenerne, sier Côte og Gilbert, være seg innen aldersbestemt-, bredde- eller toppfotball, er likevel at de må oppnå fire kriterier for at spillernes utbytte skal bli tilstrekkelig. De to forskerne har utviklet en tabell som er basert på ”the 4 c’s”; competence, confidence, connection, character (Tabell 1).

**Tabell 1:** *Athletes’ Outcomes that Should Result from Effective Coaching* (Cote og Gilbert, 2009: 314):

Competence	Sport-specific technical and tactical skills, performance skills, improved health and fitness, and healthy training habits.
Confidence	Internal sense of overall positive self-worth
Connection	Positive bonds and social relationships with people inside and outside of sport
Character	Respect for the sport and others (morality), integrity, empathy, and responsibility

*Results showed that athletes of coaches who fit the profile of servant leaders (“(...) considered those who demonstrate a range of qualities related to trust/inclusion, humility and service”) scored significantly higher on almost all measures of athlete competence and confidence. (...) coaches who are effective at producing athlete outcomes related to competence and confidence appear to possess strong professional interpersonal, and intrapersonal knowledge (Côte og Gilbert, 2009: 314).*

**3: COACHING CONTEXT.** Den tredje faktoren Cote og Gilbert mener må finne sted i samtlige gode modeller som er ment å analysere hvorfor en trener oppnår suksess, er det de kaller for **coaching contexts**: *(...)models of coaching acknowledge different contexts with athletes who vary in terms of athletes age, developmental level, needs, and goals(...)* (Côte og Gilbert, 2009: 309). Dette punktet kan ved første øyekast virke primært å være myntet på de aldersbestemte klassene, ettersom man gjerne tar for gitt at toppspillere alle har det samme ønsket om å lykkes, en noenlunde lik teknisk- og taktisk plattform, samtidig som det faktum at fotball som deres yrke er med på å utgjøre en form for ytre motivasjon gjennom månedlige godtgjørelser. I tillegg består jo helt klart en del av det å være ansvarlig for en treningsgruppe bestående av barn eller ungdom i å utvikle en bevisstgjøring overfor egen treningskultur. Dette er også noe NFF peker på i sin C-lisensutdannelse (Dreier et.al, 2005).

Jeg ønsker derimot å vise at punktet er vel så gjeldende i seniorfotball. For mens en trener på seniornivå har en spillergruppe hvor alderen på utøverne kan spenne fra 16 til over 40 år, hvor forskjellige behov og ulik mental modenhet innad i gruppen slik blir en naturlig konsekvens, er fotball under seniornivå inndelt etter årskull hvor alderen mellom de involverte sjeldent overstiger 2 år, derav også ”aldersbestemt” fotball. Aldersforskjellene på seniornivå er med på å gjøre de eldre spillerne til rollemodeller for spillere som kan være langt fra ferdigutviklet – være seg teknisk og fysisk, men ikke minst også mentalt.

Løsningen på dilemmaet, skal vi tro Côte og Gilbert, blir presentert i en oversikt på totalt fire tabeller (Tabell 2-5). Med å presentere de fire tabellene er ønsket å inkludere eller luke ut faktorer mine caseobjekter skal/ikke skal bli målt etter. En god trener for en aldersbestemt gruppe skal i følge NFF for eksempel ikke måles i lagets prestasjoner. Kommer man på seniornivå er dette selvsagt snudd på hodet.

Dette kan være nyttig å ha i tankene, ettersom jeg i løpet av en hel treningsuke med Eriksson i Leicester City og med Malesani i Genoa CFC da kan fokusere utelukkende på faktorene som er relevante for en topptrener. Teorien om hva *coaching*- og hva en god trener er, har jeg selvsagt ikke inkludert i oppgaven for å så tvil om hvorvidt Malesani eller Eriksson er gode trenere, til det har de for mange titler og for mange år på baken på høyeste nivå. Derimot er teorien fremlagt i et forsøk på å definere min begrepsforståelse og utvide min allerede påståtte kunnskap om trenervirket, som igjen vil være med på å styrke min troverdighet som forsker. Felles for alle kontekstene er at de fremdeles skal ta høyde for "the 4 c's" som ble presentert i Tabell 1.

**Tabell 2:** *Participation Coach for Children* (Côte og Gilbert, 2009: 317):

1	Adopt an inclusive focus as opposed to an exclusive selection policy based on performance
2	Organize a mastery-oriented motivational climate
3	Set up safe opportunities for athletes to have fun and engage playfully in low-organization games
4	Teach and assess the development of fundamental movements by focusing on the child first
5	Promote the social aspects of sport and sampling

**Tabell 3:** *Participation Coach for Adolescents and Adults* (Côte og Gilbert, 2009: 317)

1	Provide opportunities for athletes to interact socially
2	Afford opportunities for athletes to have fun and playfully compete
3	Promote the development of fitness and health-related physical activities
4	Teach and assess sport-specific skills in a safe environment for long-term sport involvement
5	Teach personal and social assets through sport (citizenship)

**Tabell 4:** *Participation Coach for Young Adolescents* (Côte og Gilbert, 2009: 317):

1	Organize the sport experience to promote a focus on one sport
2	Teach “rules of competition”
3	Offer opportunities for fun with increasingly greater demands for deliberate practice
4	Teach and assess physical, technical, perceptual, and mental skills in a safe environment
5	Present positive growth opportunities through sport (i.e., civic engagement, responsibility)

**Tabell 5:** *Performance Coach for Older Adolescents and Adults* (Côte og Gilbert, 2009: 317):

1	Set up training regime grounded in deliberate practice
2	Allow athletes appropriate mental and physical rest
3	Prepare athletes for consistent high-level competitive performance
4	Teach and assess physical, technical, perceptual, and mental skills in a safe environment
5	Provide opportunities for athletes to prepare for «life after sport»

Faktoren vi på sidene ovenfor karakteriserte som **coaching contexts**, inneholder i utgangspunktet skiller når det kommer til alder, mental modenhet, behov og mål. I et lag på seniornivå, som altså ville ha befunnet seg i Tabell 5, vil det være fristende å si at spillernes mål er det samme, nemlig suksess for laget.

Skal vi tro funnene presentert av Pensgaard og Roberts i 2002, går det også her et skille mellom toppfotball og de øvrige arenaene (se kommende avsnitt). Med dette skillet i mente, går det klart frem for meg at heller ikke Tabell 5 av Côte og Gilbert er tilstrekkelig materiale å støtte seg på for mitt vedkommende. Mangelen med den nevnte tabellen er at den ikke trekker et skille mellom seniorfotball og toppfotball. I realiteten kan altså spillere som av Côte og Gilbert blir plassert i gruppen *Older Adolescents and Adults* bestå av miks av 5.divisjonsspillere i Norge og spillere i Premier League. Dette blir her for vagt, og savnet av ytterligere en tabell som ville rettet fokus utelukkende mot toppfotball, ligger der.

Forfatterne Pensgaard og Roberts (2002) presenterte forskningsresultatene fra 2002 med en konklusjon som viste at et mestringsorientert motivasjonsmiljø i toppfotballen var noe som tjente spillerne, grunnet at utøverne hver for seg grenset til å ha høy egoorientering. Forskerne bak undersøkelsen vier videre ikke all verdens oppmerksom til bakgrunnen for

egoorienteringen, hva dette har å si for laget, eller hvordan dette ville ha kommet til syne i tenkt prestasjonsgruppe på toppnivå.

Motsetningen til en slik egoorientering, finner vi i Loughead og Hardys tanke om en sterk kohesjon<sup>3</sup> som forutsetning for et lags enhetsfølelse og gode, felles prestasjoner. Da vil snøballen i følge de to forskerne begynne å rulle, og uegoismen og enhetsfølelsen vil være gjensidige og vil påvirke hverandre i positiv retning. Begrepene kan således nærmest virke å være resiproke. Det er nemlig vanskelig å se for seg at kontinuerlig gode prestasjoner på toppnivå ikke vil styrke kohesjonen i spillergruppen (Loughead og Hardy, 2006).

### 3.3 Skandinavisk-demokratisk vs autoritær lederstil

For vitenskapelig å dokumentere forskjellen jeg uttalt mener eksisterer mellom bruk av autoritær lederstil i Skandinavia kontra Sør-Europa, vises det i dette kapittelet til Geert Hofstede. Den hollandske professoren har utarbeidet en av våre mest kjente undersøkelser om hvordan ulike valører på arbeidsplasser blir påvirket av det spesifikke lands rådende kultur.

Hans mest kjente modell er utviklet ved hjelp av seks ulike barometere, hvor den første søylen i diagrammet uttrykker den aksepterte- og realiserte maktavstanden mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Power Distance, kaller Hofstede søylen, som av Hofstede selv utdypes slik: *Power distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally* (Geert Hofstede, 2012).

*Refers to the degree of inequality that exists, and is accepted, among people with and without power. A high PD score indicates that society accepts an unequal distribution of power and people understand "their place" in the system. Low PD means that power is shared and well dispersed. It also means that society members view themselves as equals* (Mindtools, 2012).

Tall hentet fra Hofstedes Kulturdimensjoner (Clearly Cultural, 2009):

Malaysia	<b>104</b>
Greece	<b>60</b>
Spain	<b>57</b>
Italy	<b>50</b>
Finland	<b>33</b>
Norway	<b>31</b>
Sweden	<b>31</b>
Austria	<b>11</b>

---

<sup>3</sup> The result of member attraction to the group, interpersonal attraction, group morale, group effectiveness, methods of conflict resolution, and timing of leader feedback (Wheelan, 2005: 58)

Tallene ovenfor representerer nasjonenes score på barometeret for PDI (Power Distance Index). Oversikten sier oss at avstanden mellom Norge (31) og Italia (50) – relativt sett – er stor. Det er også interessant å sammenligne Sveriges- (31) og Finlands (33) scorere med Spanias (57) og Hellas' (60). Tallene tegner et tydelig bilde av skillet mellom Skandinavia og Sør-Europa.

Dette styrker mitt inntrykk av at spillere i Italia innehar en større aksept for avstanden mellom dem og sin trener, enn tilfellet er i Skandinavia. Og i et system hvor en slik avstand er stor, er spillernes mulighet for påvirkning mindre enn dersom avstanden er liten. En demokratisk modell tar blant annet utgangspunkt i enkeltpersoners mulighet for påvirkning, noe som gjerne krever en mindre avstand mellom spiller og trener enn dersom treneren opererer autokratisk. Blant kommentarene som er blitt utarbeidet i forlengelse av Hofstedes modell, sies det blant annet dette om land med høy PDI: *Strong hierarchies and large gaps in compensation, authority and respect* (Mindtools, 2012). Jeg vil herved derfor stå fast ved min teori om mer utbredt bruk av autoritær lederstil i Italia enn i Skandinavia. Det er derimot ikke sagt at dette behøver å være knyttet til en eksakt type lederstil hos mine to intervjuobjekter, spesielt ikke med tanke på Sven-Göran Erikssons lange fartstid som trener i nettopp søreuropeiske land.

### 3.4 En treners helhetlige situasjon

Hittil har vi konsentrert oss mest om hva som er ment å skulle kjennetegne en flink trener. Ettersom noe av målet med denne oppgaven er å få kjennskap til hva som kan være felles hos suksessfulle trenere behøves det derfor ytterligere informasjon om helhetsbildet. Årsaken til at jeg her reserverer meg med å si hva som *kan* skille de mest suksessfulle fra de mindre suksessfulle, er at en slik antagelse kun vil bli basert på hvilke egenskaper og ferdigheter Sven-Göran Eriksson og Alberto Malesani besitter. Om også mindre meritterte trenere innehar de samme elementene blir ikke et interesseområde, men samtidig er det ikke til å stikke under en stol at de som er flinkest i verden - til hva det enn skulle være – klarer noe de aller fleste andre ikke er i stand til.

For til tross for at man skulle være en god trener i breddefotballen, aldersbestemte klasser eller også på nasjonalt seniornivå, er det langt i fra gitt at den samme treneren vil fremstå som god på internasjonalt toppnivå. Med tanke på informasjonen tidligere presentert i denne oppgaven, som peker på norske treneres manglende suksess i utlandet, er dette hevet over tvil.

Snudd på hodet, kan man også si at det ikke finnes noen garantier for at meritterte trenere som Giovanni Trapattoni og Jose Mourinho hadde egnet seg som spillerutviklere i aldersbestemt

fotball. Denne kompleksiteten rundt dyktige trenere innenfor de ulike prestasjonsnivåene kan også ha vært noe av årsaken til at Côte og Gilbert ikke videreutviklet sin Tabell 4 til ytterligere en modell rettet utelukkende for toppfotball. De fire ”c’ene” competence, confidence, connection og character fra Tabell 1 kunne antakeligvis fremdeles ha stått sentralt, men tilgangen på topptrenerobjekter gjør et slikt studium vanskelig.

I kontrast til Côte og Gilberts fokus på utvikling av *competence* hos spillere på seniornivå, altså tekniske/taktiske ferdigheter etc., står den svenske forskeren Leif Isbergs uttaltelser i etterkant av sin forskning på trenere i 1997:

*En förutsättning som de flesta tränare är ense om är, att det knappast är lönande ur effektivitetssynpunkt att lägga ner tid på att förbättra en elitspelares teknikk. Tiden bör istället användas till att skapa ett effektivt spelmönster för laget samt få spelarna att förstå både sin roll och helheten i nämnda mönster. Det är i samband med skapande, lärande, genomförande och uppföljning av ett sådant spelmönster som coaching processen kommer i fokus (Isberg 2001: 3).*

Skal man tro Isberg, er altså Tabell 5 utilstrekkelig dersom man ønsker å studere topptrenere, med tanke på at tabellen tok for gitt at trenere mente det var en prioriteringssak å utvikle en spillers tekniske ferdigheter. Trenerne som uttalte seg forut for Isbergs konklusjon opererte på nasjonalt elitenivå i Sverige, og vektla i all hovedsak å få spillerne til å forstå hvilket spillemønster de skulle forholde seg til i kampsituasjon. Vi ser slik at også det fysiske delfokuset på nivå 4 i Côte og Gilberts Tabell 3 i noen grad blir utkonkurrert til fordel for de andre delmålene; den taktiske- og mentale forståelsen.

Men det er verd å merke seg at også trenerne Isberg her refererer til, representerer en annen gruppe enn hva mine to caseobjekter gjør – med det i mente at elitenivå i både Norge og Sverige inkluderer de tre øverste divisjonene. Om jeg skulle finne ut at avstanden fra Serie A til svensk Division 1 (tilsvarende norsk 2.divisjon) ikke er annen enn formidabel, blir nok mine studier av Eriksson og Malesani for ettertiden kun stående som parenteser.

Det fremstår for meg også som lite sannsynlig at trenere for noen av Europas beste klubblag skulle bruke tid og krefter på å legge opp til hvilke muligheter spillerne skulle ha etter endt karriere, slik det blir pekt på i punkt 5 i Tabell 5. Kanskje med unntak av i klubber hvor treneren har hatt hovedansvaret over en lang periode, eller hvor spilleren det gjelder har vært i klubben over en tilsvarende lang periode. Ikke kun mangler trenerne gjerne den nødvendige retten til å bestemme dette, men det er naturlig å tro at fokuset på det å prestere i nået er så enerådende at det går på bekostning av mange andre ideelt sett ønskelige arbeidsoppgaver.

Dette er selvsagt kun en antakelse fra min sin side, men klubbers manglende kontinuitet på trenersiden legger også begrensninger på dette. Derfor blir det i realiteten opp til en klubbs styre å legge til rette for slikt, som igjen vil være en del av en klubbkultur. Et eksempel på



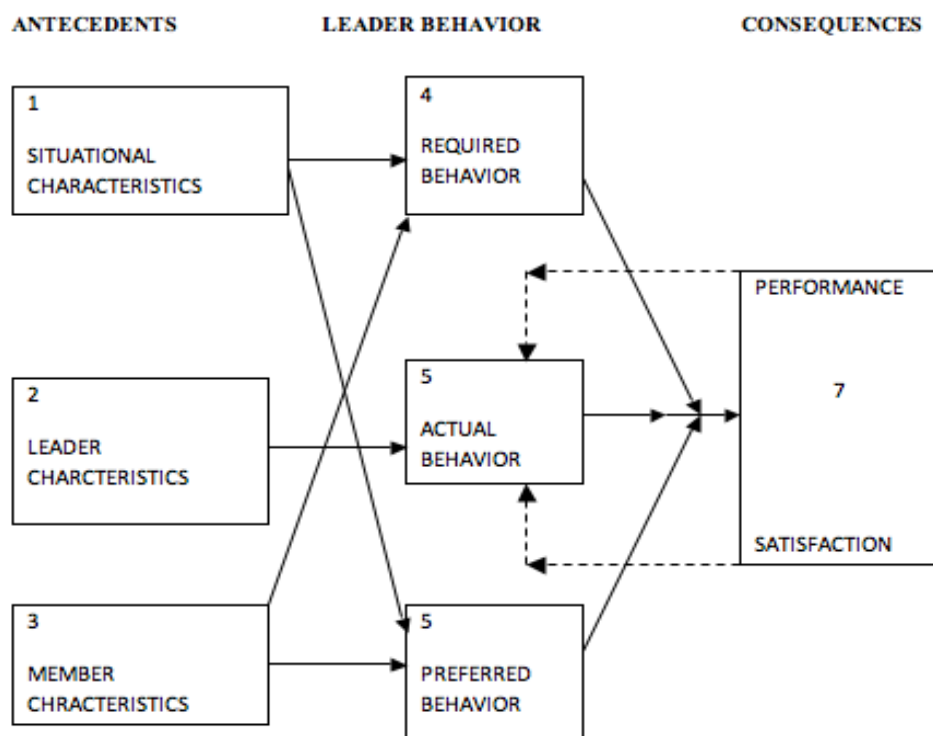
dette er AC Milan, hvor tidligere spillere med lang fartstid har blitt benyttet i klubben også etter endt karriere som spiller (Franco Baresi, Cesare Maldini, Leonardo).

Til tross for at trenere kanskje har færre arbeidsoppgaver og bestemmer mindre jo høyere nivå man kommer på, blir kompleksiteten i virket økende. Sponsorer, økonomiske velgjørere, styret, klubbtradisjon, fotballkultur, media og ikke minst supportere er alle faktorer som treffer med en helt annen slagkraft på toppnivå i Europa enn på nasjonalt plan i barne-, bredde- eller seniorfotball.

### 3.5 Multidimensjonell modell for idrettslederskap

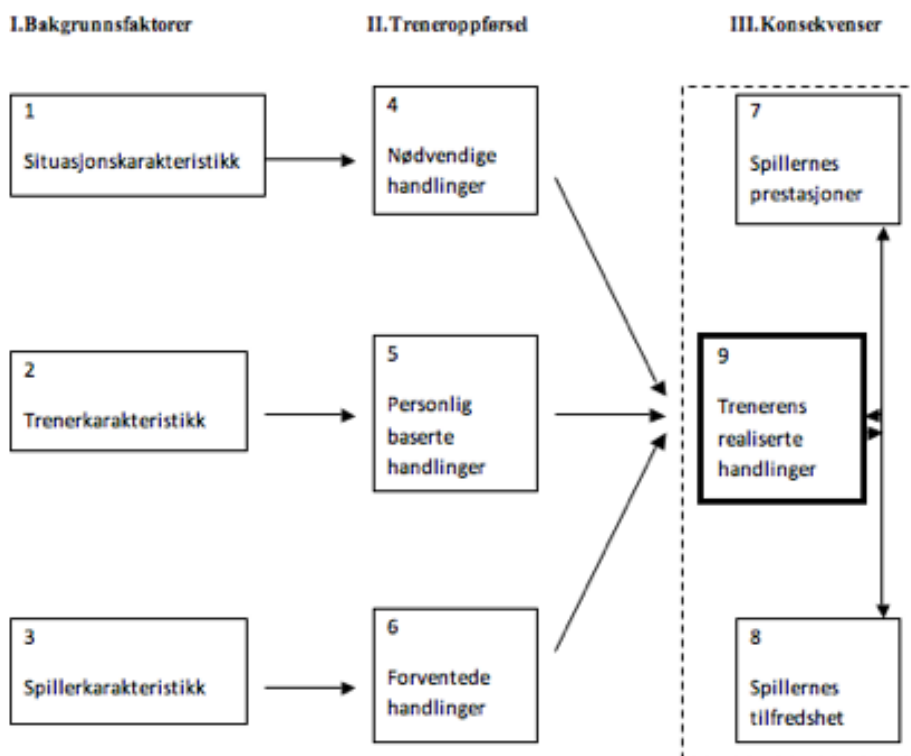
Deler av nevnte faktorer kan kartlegges – og deres dominans deretter veies – om man plasserer dem i en struktureringsmodell. Chelladurai utviklet i 1978 sin første publiserte utgave av kartet han gav navnet Multidimensional Model of Leadership, som spenner seg fra organisasjons- til individnivå. I ettertid har han revidert sin modell to ganger, i 1990 og i 1993. Ettersom dette i utgangspunktet ble lansert som en effektivitetsmodell myntet på lederskap som helhet (Horn, 2008: 312), vil Modell A bli direkte etterfulgt av Modell B – en modell som er rettet spesifikt mot idretten. Til orientering er Modell A Chelladurais tredje utgave av modellen, altså den av 1993:

**Modell A: «Multidimensional Model of Leadership»**



(Chelladurai 1993: 648)

**Modell B: "Multidimensjonell modell for idrettslederskap"**



(Modell B er basert på Chelladurai 1993 og Isberg 2001, med tillegg av Oltedal 2012)

Kommentar til Modell B:

Modell A, som var rettet mot lederskap generelt, er revidert av blant annet undertegnede og presentert i Modell B. Målet var å forenkle forståelsen av internasjonale topptreneres totalsituasjon, selv om den er gjort mer kompleks på noen områder; eksempelvis er rute 7 erstattet med 7, 8 og 9. Justeringene dreier seg om definisjonen på tabellens forskjellige stadier, ikke deres størrelse eller påvirkningskraft. Unntaket er den markerte rammen rundt boks 9, et grep som er foretatt for å gjøre referansepunktene mellom modellen og dagens internasjonale fotballklubber mer like. I tillegg er rammen som omslutter boksene under III. Konsekvenser gjort stiptet. Det presiseres også at Modell B er oversatt til norsk for å unngå misforståelser i forbindelse med begreper som kunne hatt andre betydninger om settingen var en organisasjon i arbeidslivet. Hvor Modell A opprinnelig altså var ment plassert.

Modell B forsøker kort fortalt å vise hvordan spillergruppens prestasjoner og tilfredshet kommer som en reaksjon av en treners realiserte handlinger. Handlingene er på sin side igjen et resultat av *Nødvendige handlinger*, *Personlig baserte handlinger* og *Forventede handlinger*. Samtlige av handlingene styres så indirekte av henholdsvis klubbens normer for *Situasjons-*, *Trener-*, eller *Spillerkarakteristikk*. I praksis vil dette si at for en trener blir ens nødvendige handlinger mer eller mindre et resultat av konteksten. Hva den enkelte klubb

mener er passende treneroppførsel kan selvsagt variere fra klubb til klubb, men ikke minst vil dette variere mellom ulike fotballkulturer. Dersom treneren agerer i strid med disse retningslinjene, er det min påstand at høyden for å akseptere manglende resultater med laget vil reduseres. En klubbs styre vil dermed ha belegg for å kunne peke på hvor skoen trykker med tanke på en eventuelt utebliende suksess.

Baktanken med å presentere modellene A og B var å kartlegge konteksten en trener arbeider innenfor, for slik å finne frem til hvordan arbeidssituasjonen virker inn på resultatene til en prestasjonsgruppe. Ønsker man å avdekke erfarings- og kunnskapsgrunnlaget til topptrenere, blir nemlig faktorerene til Côte og Gilbert i Tabell 1-5 for snevre. De tar eksempelvis ikke høyde for ulike klubbers spillermateriell, hvem som forventer hva av treneren, hvordan det forventes at treneren skal oppnå de gitte forventningene, samt de økonomiske betingelsene som dominerer. Samtidig må man være klar over at kompleksiteten skissert i Modell B antakeligvis inntreffer med ulik styrke sett ut i fra hvilket nivå trenerens klubb befinner seg på.

*Forventede handlinger* omhandler i motsetning til *Nødvendige handlinger* hva selve spillergruppen i en klubb forventer av treneren. Det er naturlig å anta at dette er et punkt som vil stå sentralt i mine intervju. I hvor stor grad forventningene er unisone for hele gruppen, avhenger mye av spillernes individuelle- og derav også felles fartstid i klubben. Kommer man inn som trener for en spillergruppe som har vært sammen over flere sesonger, vil dette kunne gi utslag i mer spesifikke forventninger til treneren. Forventningene kan antas enten å øke eller avta med tanke på hvordan resultatene i klubben har vært i løpet av den nevnte perioden. I Norge er Rosenborg et slikt eksempel, hvor klubbens suksess under Nils Arne Eggen periode var av en slik karakter at hans etterfølgere på trenerbenken virket å måtte forholde seg til en spillergruppe som var vant til å oppnå gode resultater med ett eksakt spillesystem.

### **3.6 Analyse gjennom CBAS**

Den avgjørende boksen i Modell B er *Trenerens realiserte handlinger*; handlinger som i trening og kamp gir seg utslag i spillernes prestasjoner og tilfredshet. For å best mulig analysere en treners handlinger, altså coaching-delen av trenerjobben, ble det i 1977 utviklet et analyseprogram kalt Coaching Behavior Assessment System (CBAS). Her praktiserer treneren eller trenerteamet det ”å coache”, hvor en 12-punkts liste evaluerer treneres agerende. Trenerne ble filmet under kamp ved 15 tilfeller, og materialet analysert i ettertid.

De 12 punktene for evaluering var av forskerne fra tidligere av kategorisert i fire ulike grupperinger:

- a) Didactic instruction based on CET\* principals
- b) Behavioral feedback
- c) Self-selected goals
- d) Roleplaying of target behaviors

(Sousa et.al, 2008)

\*CET = *Coach Effectiveness Training*. (Programmet vil her ikke bli utdypet, all den tid mine muligheter til å vurdere Erikssons- og Malesanis videre utvikling som fotballtrenere er svært begrensede.)

Vi ser av de fire punktene at det finnes en kronologisk organisering mellom a) og b), ettersom didaktiske instruksjoner gjerne blir forberedt og presentert spillergruppen i god tid før kamp. Tilbakemeldingene, altså b) Behavioral feedback, kommer igjen som en naturlig følge av hvordan spillerne løste instruksjonene som på forhånd ble gitt. Dermed er de to første punktene i noen grad resiproke; en instruksjon antas å forutsette en tilbakemelding dersom den skal oppnå sin tenkte effekt. Likevel er det slik i all ballidrett at samtlige kamper ”lever sitt eget liv”, noe som vil ha tilbakevirkende kraft på instruksjonene som gis under selve kampen. Sousa, Smith og Cruz forklarer hvordan de planla sine studier slik:

*A DVD entitled “How to motivate your players”, based on the guidelines of the CET was given to the coaches. It is 20 min in length with visual and sound resources. The DVD begins by focusing the coach on youth sports goals (tactical, physical, social, and psychological). Next it describes different situations that can occur in a practice or game, provides CET-guidelines about things to do and not to do, and underlines the point that positive coaching behaviors contribute to a positive relationship between the coach and athlete.(...). Coaches were given 2 weeks to view the DVD on their own (...). (Sousa et.al, 2008: 258-277).*

Det mest signifikante jeg kan trekke ut og ta med meg fra dette forskningsprosjektet er at mine referanserammer rundt hva *coaching* er, sammenfaller med forskernes vage definisjon samt at positivitet antas å avle mer positivitet. Årsaken til at jeg ikke ønsker å støtte meg på rene konklusjoner fra prosjektet er at objektene benyttet, altså trenerne, ikke er direkte relaterbare til mine to caseobjekter. Trenerne til Sousa, Smith og Cruz opererte nemlig i bredde- og/eller aldersbestemt-, uspesifisert idrett, i motsetning til mine objekter. Det er dermed ikke sagt at forskningsprosjektet de kalte for An Individualized Behavioral Goal-Setting Program for Coaches ikke generaliserer noe som kan være av betydning for mine analyser, men faktum er at kontekstene rundt trenerne er såpass forskjellige at det ville vært risikofylt å vektlegge konklusjonene i større grad.

### 3.7 A working model of coaching effectiveness

Selv om en trener føler at rammen rundt punkt 7, 8 og 9 i Modell B var aldri så intakt i det øyeblikket han ble presentert som ny trener for en klubb – med alle de positive forventningene en ny ansettelse gjerne bringer med seg fra fans og lokale medier – trenger det ikke være mer enn en serie av dårlige resultater i innledningen av engasjementet som skal til før linjen slår sprekker. Dette ville da ha gjort Modell A uegnet i mine øyne.

Vi ser samtidig av Modell B at de ulike faktorene under III. Konsekvenser kan virke å være gjensidig avhengige størrelser, og muligheten for at også *Spillernes tilfredshet* kan virke tilbake på både *Spillernes prestasjoner* og *Trenerens realiserte handlinger* er en justering undertegnede har foretatt. I Chelladurais modell fra 1993 var dette ikke tatt høyde for. Trass i dette er det naturlig å tro at tilfredsheten i spillergruppen vil kunne virke inn på lagets prestasjoner, noe Leif Isberg også indirekte pekte på: *Samhällsmönstret i Sverige har under senare år medfört att det kommit att ställas allt större krav på tränaren att verka utifrån spelarnas förväntningar* (Isberg, 2001: 6). En gruppe som ikke er i harmoni er langt i fra gitt å prestere optimalt.

Selv om en treners handling resulterer i gode- eller dårlige prestasjoner og i stor- eller liten tilfredshet i gruppa, har en trener flere faktorer å ta hensyn til. En internasjonal toppfotballtrener er presset fra flere hold. Dette dreier seg blant annet om klubbers kultur, som igjen gjerne er indirekte regulert av de ulike lands fotballkulturer. Det er størst økonomi i de største ligaene, noe som igjen gir seg utslag i økt trykk fra omgivelsene, med påfølgende økt krav om suksess. Dersom en trener ikke kan vise til forventet suksess, kan avskjedigelser derfor komme hyppigere enn i land med svakere økonomiske fotballressurser.

Et av ankepunktene ved både Modell A og B er derfor at det ikke går klart nok frem hvor stor rolle et lands kultur med dets påfølgende fotballkultur spiller. Skal vi tro Isbergs funn etter sin studie av internasjonale, fremgangsrrike topptrenere i 2001, spiller *fotballkultur* en særdeles stor rolle (Isberg, 2001). Men i stedet for å revidere en i utgangspunktet snart 20 år gammel modell en fjerde gang, en modell som i tillegg har stått seg i noenlunde lik form siden Chelladurais førstegangsutgivelse i 1978, velger undertegnede derfor å se etter nyere forskning. Thelma S. Horn presenterte i 2008 *A working model of coaching effectiveness*, som vi allerede ved navn hører skiller seg ganske så klart fra Chelladurais modell. Årsaken er at den sist lanserte modellen tilsynelatende er mye mer spesifikt rettet mot – ikke bare idrett – men også moderne idrett.

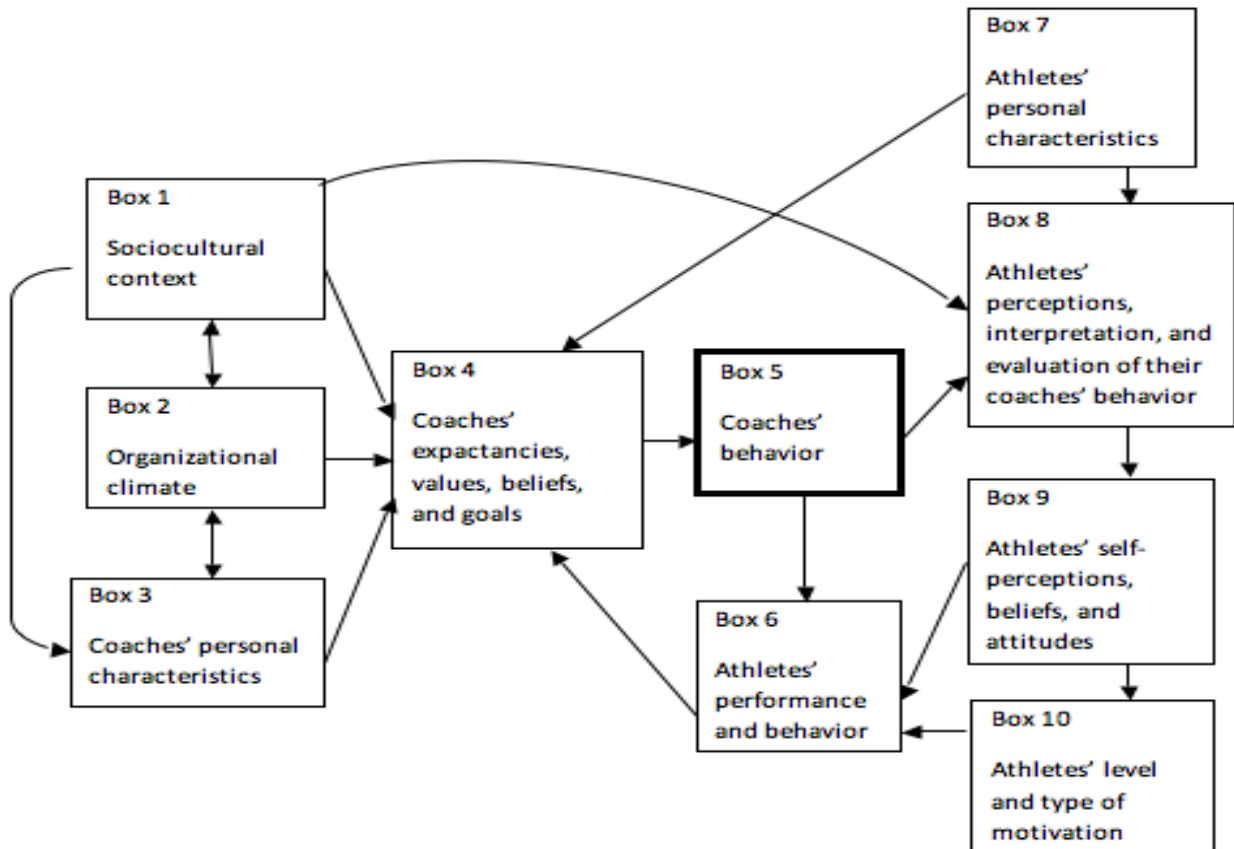
Selv om modellen til Horn opptreer som en noe mer sammensatt- og ustrukturert modell rent typografisk, er den nærmest ment å kunne disponeres som en forlengelse av Chelladurais

modell for lederskap: *First, consistent with both Chelladurai's (1978, 1990, 1993) and Smoll and Smith's (1989) models of leadership effectiveness, the current working model emphasizes that coaches' behavior in athletic contexts (e.g., games, practices) does not occur within a vacuum* (Horn, 2008: 312). Dette er mangler som også samsvarer godt med Leif Isbergs vurderinger av Modell A:

*(...) Chelladurai's modell bör, när det gäller den internationella verksamheten, kompletteras med de två nivåerna av kulturers betydelse för tränarverksamhetens genomförande. Variabler som varierar mellan fotbollskulturerna står att finna inom olika moment i tränarens personlighet, samt hur han nyttjar sina företrädare i kontakten med spelarna (Isberg, 2001: 8).*

Vi ser av antall piler i Horns Modell C at den ønskes fremstilt som ytterligere mobil enn både Modell A og Modell B, men i all hovedsak er det antall faktorer (bokser) som skiller Horns modell fra spesielt Modell A. For på best mulig vis å sammenligne Horns modell mot Modell A og B, vil jeg etter fremvisning av modellen i umiddelbar forlengelse forsøke å dele Horns modell grovt inn i tre, slik at den lettere er relaterbar til Modell B. Inndelingen blir gjort siden Chelladurais Multidimensional Model of Leadership også var kategorisert i de tre bolkene *antecedents, leader behavior* og *consequences*.

**Modell C: "A working model of coaching effectiveness"**



*(Horn, Thelma S., 2008: 313).*

### Box 1-3

Som ytterpunkter i Horns modell finner vi på den ene siden faktorer (Box 1-3) som minner om de Chelladurai med en fellesbenevnelse ga navnet *antecedents*. Horn har her dog tatt høyde for noe av det Modell A kan ha savnet, og gjort kulturell påvirkningskraft til en egen faktor gjennom *Box 1 Sociocultural context*. Horn forklarer hvordan hun selv har valgt å dele inn Modell C, her ved først å gruppere boksene 1-5:

*(...) coaches' behavior in athletic contexts (...) does not occur in a vacuum. Rather, identifiable antecedent factors lead up to, or explain, the types of behaviors coaches will exhibit in sport settings. These antecedent factors are illustrated in the left side of the model (boxes 1-5). Similar to Chelladurai's and Smoll and Smith's models, such factors as sociocultural context (box 1), the organizational climate (box 2) and the coach's own personal characteristics (box 3) can combine to determine the type of behaviors the coach will exhibit (box 5). However, based on research and theory in the social cognitive literature (...), this working model also proposes that the effects if these three factors (box 1-3) on a coach's behavior (...) may be mediated (...) through the coach's expectancies, values, beliefs and goals (box 4) (Horn, 2008: 312).*

### Box 7-10

I den neste grove inndelingen av modellen, altså del 2, peker forskeren videre på at boksene 7-10 kan ha en indirekte tilbakevirkende kraft på boks 5, som i neste omgang igjen kan påvirke *Box 5 Coaches' behavior*. En slik kraft er forenelig med boksen 7 i Modell A, og dermed også boksene 7, 8 og 9 i Modell B. Horn sier dette kan være tilfellet i treningssammenheng så vel som i kamp (Horn, 2008). Her er forskeren inne på noe veldig interessant, ettersom hun implisitt sier at en treners situasjon slik blir veldig krevende grunnet at *athletes may perceive or interpret the coach's behavior in very individualized ways. These individualized perceptions of the coach's behavior affect the athletes' self-perception, beliefs, and attitudes (...). In turn, such self-perceptions, beliefs and attitudes affect athletes' motivation (box 10) as well as their performance and behavior (Horn, 2008: 313).*

Jeg tolker Horn dit hen at en stor del av en treners arbeid er å få en spillergruppe bestående av gjerne opp til 30 ulike spillere til å prestere ved hjelp av selv å forstå hvordan hver og en spiller reagerer på sin treners oppførsel. Skulle vi sett for oss en spiller og en trener som opererer innenfor en kulturell kontekst hvor den forventede lederstilen er svært autoritær, ville dette kunne være med på å gjøre oppgaven enda tøffere for treneren ettersom en stor ”avstand” mellom trener og spiller kan innebære et manglende forum for debatt eller gjensidig kontakt. Respekten for treneren vil da igjen sette begrensninger på en spillers muligheter til i realiteten å kunne formidle sine tanker om situasjonen.



### Samspill; Box 1-3 og Box 7-10

Det tredje og siste grunnleggende poenget med sin tabell *A working model of coaching effectiveness*, sier Horn, er at den gir klart uttrykk for at verken *Box 1 Sociocultural context* eller boksene 7-10, som omhandler spillerne, kan stå alene. Modellen er ikke slik å forstå forklarer hun, at dette er en enten – eller situasjon. Boksene til venstre i modellen har vi allerede sett at kan påvirke *Box 5 Coaches' behavior*, og vi har nettopp også pekt på at spillerne med sine forventninger osv. kan være med å gi den samme effekten. Men det avgjørende poenget til Horn er at både venstre- og høyresiden av modellen kan virke inn mot sentrum av den, og slik ha en samtidig påvirkningskraft på hvordan treneren opptrer (Horn, 2008). Og om ikke det skulle være nok, ser vi av Modell C at *Box 1 Sociocultural context* er direkte linket opp i mot *Box 8 Athletes' perception, interpretation, and evaluation of their coaches' behavior*. Dette vil i praksis bety at det er mer enn spilleren og treneren som virker inn på en utøvers tanker vedrørende sin øverste leder. For det gjør også de sosiokulturelle forholdene; gjennom hver enkelt spiller.

## **3.8 Arbeidsmodell for trenereffektivitet**

Noe av styrken i Horns modell ligger i dens sosiokulturelle fokus, men som et eventuelt eneste redskap som teoretisk grunnlag for mine intervjuer og observasjoner finner jeg også mangler i Modell C. For studerer vi den nøye, ser vi at *Box 8 Athletes' perception, interpretation, and evaluation of their coaches' behavior* videre ikke har noen direkte påvirkning på *Box 5 Coaches' Behavior*; til tross for at de sosiokulturelle forutsetningene hadde nettopp en slik påvirkning på Box 8.

Bildet blir det, at dersom de sosiokulturelle faktorene skal kunne virke gjennom en spiller og videre resultere i endret treneratferd, må dette faktisk først "ta omveien" via Box 9 og 10. I praksis vil dette si at en trener kun kan plukke opp det en spiller oppfatter som forstyrrende faktorer grunnet eventuelle sosiokulturelle forutsetninger ved først å være vitne til at spilleren mister selvtilit, noe som videre resulterer i avtakende motivasjon. Deretter må altså dette da ha gått så langt at enten

- a) spilleren har det så tøft at han/hun går til treneren og gir uttrykk for sin situasjon. Som tidligere nevnt er dette skrittet antatt å sitte langt inne dersom vi snakker om utøvere som er under ledelse av en autoritær skikkelse, eller hos spillere som har en slik rollefordeling mellom trener og leder latent. Eller at
- b) treneren plukker opp signaler som kan indikere at spilleren er utilpass. Da er det opp til treneren å få spilleren til å åpne seg for å komme til kjernen i problemet. Her finnes det selvsagt en mulighet for at dette kan bli oppdaget allerede på et

tidlig stadium, kanskje allerede før problemet har flyttet seg over fra Box 8 til Box 9. Dette er en risiko å ta, all den tid også en spillers prestasjoner svekkes sterkt i det øyeblikket holdningene gjør det samme. Selvsagt er det en større sjanse for å oppdage problemet tidlig dersom spilleren er blant bærebjelkene i laget med påfølgende regelmessig spilletid, ettersom en treners fokus alltid vil være størst på spillerne han vurderer som aktuelle inn mot kamper.

**Paradoks 1** blir da at det gjerne er spillerne som faller utenfor den regelmessige start 11'eren som er mest avhengige av å holde motivasjonen og holdningene oppe for å sikre sin utvikling og slik åpne for økt spilletid. Her kan det finnes unge spillere, hvis' erfaring står tilbake for de eldres. Etablerte spillere med lang fartstid på høyt nivå kan i motgang alltid støtte seg på tidligere meritter eller erfarte liknende situasjoner, noe som langt i fra er sikkert at de yngre kan gjøre i like stor grad.

**Paradoks 2** kan gjelde eldre spillere så vel som yngre. For hvilke spillere er det som gjerne opplever vanskeligheter knyttet til den sosiokulturelle biten? Akkurat. Det er spillere som kommer fra områder hvor andre kulturelle normer er gjeldende, altså spillere som er nye i det aktuelle landet – spillere som kan være vant til en annen form for kontakt mellom utøver og trener. Dette paradokset vokser med følgende fakta:

Sven-Göran Eriksson var under min datainnsamling hovedtrener for Leicester City i Championship i England. På tidspunktet var sju av spillerne i klubben av ikke-britisk opprinnelse, hvorav fem av disse var under 23 år gamle (Sky Sports 2011).

I Genoa, hvor Alberto Malesani på intervju tidspunktet var virkende, kom hele 16 av spillerne i stallen fra andre land enn Italia. De kom blant annet fra Øst-Europa, Sør-Amerika og Skandinavia. Majoriteten av disse spillerne var også nye i klubben i sesongen 2011/12 (Tuttosport, 2011). Dette vitner om en moderne fotballklubb med stor gjennomtrekk på spillerfronten, og som stiller store krav til integrering og tilpasning. Dersom noen av disse spillerne ikke finner seg til rette, er det klubben i sin helhets ansvar å komme problemene til livs. Men i praksis er det treneren som må plukke opp signalene, ettersom Malesani er personen i klubben med mest kontakt med spillerne. For det er langt fra gitt at spillere føler de kan støtte seg på andre spillere, noe vi nå skal se et eksempel på:

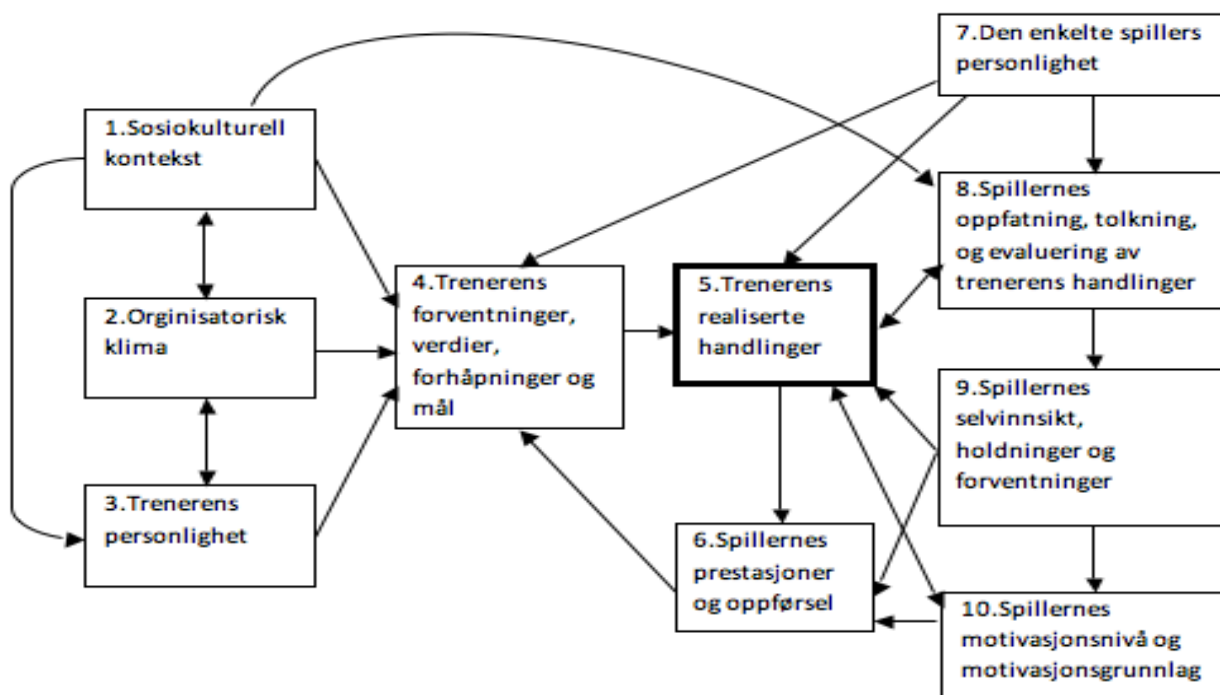


(Jones et.al, 2011)

Dialogen er hentet fra Jones', Kingstons og Stewarts forskning fotballens komplekse sosiale struktur (Jones et.al, 2011). Problematikken i deres artikkel var i all hovedsak knyttet til treneryrket, og dialogutdraget hentet forskerne fra en fotballgarderobe. Den ble presentert oss som et eksempel på (...) *the contested, micro-political nature of coaching: particularly in relation to the moral and manipulative dilemmas that coaches face in their everyday practice* (Jones et.al, 2011).

Dialogen viser oss et ekte eksempel på problemer enkeltspillere kan ha. De kan føle treneren aldri prater med dem, og andre spillere på laget føler seg skvist mellom trener og spiller. Løsningen på problemene, i følge meg, ville ha vært å bygge på Thelma S. Horns *Working model of coaching effectiveness* ytterligere. For som det ligger i modellens navn, er effektiv treningsledelse det man hele tiden strekker seg etter som hovedtrener. Jeg stiller meg da spørsmålet: Er det effektivt dersom en spiller blir gående uker eller måneder uten å føle seg komfortabel nok til å kunne prestere optimalt i sine, kanskje nye, omgivelser? Svaret gir seg selv, og løsningen blir presentert i Modell D:

**Modell D: "Arbeidsmodell for trenereffektivitet"**



*Modell D/ "Arbeidsmodell for trenereffektivitet" er basert på Horns "A working model of coaching effectiveness" (Horn 2006), med tillegg av Oljedal (2011).*

**Endringene fra Modell C er få, men verdifulle:**

Teksten er oversatt til norsk for å skille mellom Modell C og D, og Box'ene fra førstnevnte modell omtales i sistnevnte som Boksene.

Modell Cs pil fra Box 8 til Box 5 er gjort om til toveispil for å vise trenerens mulighet til å bite seg merke i hvordan spillere takler eventuell avstand mellom gammel- og ny sosiokulturell kontekst.

Modell Ds pil mellom Boks 5 og Boks 7 peker fra spiller til trener, ettersom en treners handlinger i utgangspunktet neppe virker inn på en spillers personlighet. Pilen åpner for en annen faktor Horn kan ha utelatt, nemlig trenerens "research" i forkant av spillersignering. Jeg har liten tro på at topptrenere handler spillere uten først å ha orientert seg om hvordan spilleren er som person. Slik informasjon antas dermed å kunne virke inn på trenerens væremåte overfor nysigeringen.

Pilen fra boks 9 til boks 5 skal åpne for at spillerne kan gå til treneren med sine problemer før de går ut over motivasjonen.

Modellens siste tilpasning viser en mangel ved Horns originalmodell; nemlig at trenerens realiserte handlinger ikke direkte kan påvirke spillernes motivasjon. Erfarne trenere har i undertegnedes øyne alle muligheter for å kunne skille en motivert spiller fra en umotivert. Dr.Ericsson fra The Florida State University konkluderte i 1993 med følgende kjennetegn på motiverte spillere:

*With regard to the motivational constraint, (...) relative to their unsuccessful counterparts, those who successfully progressed into adult soccer felt more psychologically bound to their goals, so that their willingness to put effort into goal attainment, their persistence in pursuing their goals over time, and their reluctance to lower or abandon their goals may have been stronger. (Van Yperen, 2009: 325).*

Det er fare for at en trener ikke får ut sitt lags fulle potensial dersom deler av gruppen sliter med motivasjonen, slik vi ovenfor så skillet mellom suksessfulle og ikke-suksessfulle gikk i artikkelen *Why Some Make It and Others Do Not*. Erfarne trenere antas å ha opparbeidet seg metoder som påvirker spillernes motivasjon. Derfor har toveispil mellom *Boks 10 Spillernes motivasjonsnivå og motivasjonsgrunnlag* og *Boks 5 Trenerens realiserte handlinger* blitt satt inn.

Det kan virke som Horn ikke tror at *Box 1 Situational characteristics* og *Box 2 Member characteristics* – som i Modell A og B kom til syne gjennom henholdsvis nødvendige og forventede handlinger – direkte resulterer i en treners handlinger uten å passere et slags ”filter” i forkant: (...) *this working model also proposes that the effects of these three factors (Box 1-3) on a coach’s behavior (Box 5) may be mediated, at least in part, through the coach’s expectancies, values, beliefs, and goals (Box 4)* (Horn, 2008: 312-313).

”Filteret” er i følge Horn representert i Modell C gjennom Box 4. Horns modell inkluderer boksen i en slags sirkulær balanse, med piler fra både *Box 6 Athletes’ performance and behavior* og *Box 7 Athletes’ personal characteristics*. Boksene henger igjen sammen med de øvrige tre boksene som utgjør modellens høyre ytterpunkt, og tar slik høyde for noe Chelladurais modell ikke gjorde.

Horn konkluderer, som Isberg, med viktigheten av å finne seg til rette innenfor rammene lagt av den sosiokulturelle konteksten (Isberg, 2001). Det er nemlig ikke lenger mulig å anta at en spesifikk type lederstil eller oppførsel vil være effektiv, uavhengig av hvilken kontekst man skulle befinne seg i, sier Horn. Til det er hva som til syvende og sist er effektivt lederskap alt for situasjonsbetinget, være seg type sport, kultur, prestasjonsnivå, alder, spillerpersonlighet og ferdighetsnivå (Horn, 2008). For undertegnedes del blir disse tankene ekstra interessante når vi ser hvor forenelige de faktisk er med tankegangen om de ulike treneres ansvarskriterier i Tabell 2-5.

## 4 Metode

*Den som stiller opp utelukkende med et åpent sinn, vil trolig komme ut av prosjektet med nokså tomme hender...*

(Repstad, 1993: 85)

### 4.1 Begrunnelse for valg av kvalitativ tilnærming

Hadde jeg i denne oppgaven innhentet data kvantitativt, kunne jeg kanskje funnet klare fellestrekk hos involverte trenere. Strukturerde intervju eller spørreskjema med noen av de mest meritterte italienske trenerne i verden kunne ha vært løsningen. Den åpenbare fordelene med en kvantitativ oppgave er den økende graden av generaliseringsmulighet.

Tenker vi oss at de riktige spørsmålene hadde blitt stilt de riktige trenerne og i stort nok omfang, ville oppgaven blitt seende helt annerledes ut. At jeg klarte å komme så nær Eriksson og Malesani som jeg gjorde, og således ble premiært med observasjon av en hel treningsuke i sesong, er derimot en opplevelse i seg selv. I tillegg gir observasjonene mine meg et helhetsbilde jeg hadde savnet ved kvantitativ tilnærming.

Gripsrud mente årsaken til at folk velger seg kvalitative metoder primært er ønsket om å forstå (Gripsrud et.al, 2004). I mine øyne oppsummerte Halvorsen metodeforskjellene godt ved å uttrykke at kvalitative forskningsdata publiseres i ord, i motsetning til de kvantitative data som publiseres i tall (Halvorsen, 1993).

Ved en hel ukes observasjon i byene Leicester og Genova, ligger det også en mulighet for at trenerne i mine to konkrete tilfeller åpnet seg på en annen måte enn de hadde gjort under et strukturert intervju. Mitt inntrykk av Eriksson og Malesani var at de var behjelpelige så langt de kunne, og de ga klart uttrykk for at dette ikke var noen regelmessighet for dem. At to verdenskjente trenere ikke på noe tidspunkt ga uttrykk for at de ville anonymisere intervjuene, var for meg også et signal om en eksisterende gjensidig respekt. Jeg representerte noe annet enn hva pressekonferanser og tabloidintervju gjør; nemlig en mulighet til å snakke om noe *de* var ventet å brenne for, ikke om noe media eller fans brenner for.

## 4.2 Casestudium

*“A case study is a story about something unique, special, or interesting – stories can be about individuals, organizations, processes, programs, neighborhoods, institutions, and even events”* (Yin, 2003).

Som vi ser av utsagnet over, kan et casestudium fange ganske så vidt. Om vi betrakter postulatet som en mer eller mindre definisjon, blir det også klart at få casestudium implementerer mer enn en eller to av de oppgitte faktorene, hvor ett interesseområde gjerne blir stående som det overordnede. Hvorvidt historien i sin fullstendige form blir interessant eller ei, vil i alle tilfeller være et kontekstuel spørsmål.

Et casestudium forteller historien bak resultatene ved å fange og inkludere de viktigste årsakene til utfallet. Vinklingen i et casestudium kan enten være basert på en suksesshistorie, en spesielt vanskelig arbeidsprosess, eller en helt konkret utfordring. Valget av case er gjerne foretatt på bakgrunn av at noe eller noen har kommet frem til et eller annet som har vist seg å enten være særdeles effektivt, ikke effektivt overhodet, typisk representativt, eller som har vekt oppmerksomhet (Neale et.al, 2006).

Styrken til en casestudie ligger gjerne i detaljrikdommen den har mulighet for å produsere. Kontrasten blir i dette tilfellet surveyundersøkelser, som inkluderer litt om mange heller enn mye om få. En av fordelene man har når man arbeider med et case er derfor de få begrensningene som knytter seg til datainnsamlingsmetoder; både survey, intervju, dokumentanalyse og observasjon kan benyttes. Det er heller ingenting i veien for å kunne sjonglere mellom ulike datainnsamlingsteknikker, ettersom målet hele tiden vil være å styrke sine beskrivelser og oppgavens detaljer. Et casestudium har også få objekt, all den tid det er en kvalitativ forskningsmetode. Slik setter heller ikke tidsperspektivet de store begrensningene på innsamlingsprosessen (Neale et.al, 2006).

Minusene ved casestudium knytter seg blant annet til mengden informasjon som inkluderes i den endelige teksten. Mye detaljrik data kan gi produktet for nøyaktige beskrivelser, som i mange tilfeller både kan forklares og forsterkes med det faktum at forskeren gjerne “brenner” for sitt casetema i utgangspunktet. Caseforskere har samtidig rykte på seg for å være usystematiske i datainnsamlingsprosessen, spesielt sett med kvantitative forskerøyne. Løsningen på problemet er å være påpasselig og nøyaktig med fremdriften i oppgaven, slik at validitet og reabilitet blir sikret best mulig. For å unngå at slutninger blir overgeneralisert, kan man sammenligne casefunn med teorier i stedet for forskningbaserte tall (Yin, 2003).

## 4.3 Kvalitativ metode

*The word qualitative implies an emphasis on process and meanings that are not rigorously examined, or measured (if measured at all), in terms of quantity, intensity, or frequency. Qualitative researchers stress the socially constructed nature of reality, the intimate relationship between the researcher and what is studied, and the situational constraints that shape inquiry. (...) They seek answers to questions that stress how social experience is created and given meaning (Denzin og Lincoln, 1998: 8).*

Slik uttrykker forfatterne av boken *The Landscape of Qualitative Research* en forskers primære ønske og arbeidsoppgave i liknende settinger som min. De peker videre på at det finnes mange likheter mellom den kvantitative- og kvalitative tilnærming. Blant annet ønsker begge forskningsmetodene å fortelle andre, ofte ved hjelp av media og eksplisitte meninger, om noe samfunnsmessig de påstår å ha greie på. Men den kvalitative skiller seg fra “konkurrenten” i sin kraft av bruk av:

1. Positivisme
2. Aksept for postmoderne faktorer
3. Vektlegging av enkeltindividets perspektiv
4. Fokuset på hverdagslivets begrensninger
5. Rike detaljbeskrivelser

(Denzin og Lincoln, 1998)

Positivisme og postmodernisme er faktorer jeg ikke ønsker å vie noen oppmerksomhet i denne teksten, men individets perspektiv og trenerens hverdag med sine mer eller mindre ukontrollerbare begrensninger vil ha mitt fokus. Slik jeg ser det, blir det siste punktet; bruken av rike detaljbeskrivelser, i all hovedsak et middel for å oppnå maksimalt utbytte av nevnte punkt 3 og 4. For å utdype:

### 3. Vektlegging av enkeltindividets perspektiv

*(...) qualitative investigators think they can get closer to the actor's perspective through detailed interviewing and observation* (Denzin og Lincoln, 1998: 10). Oppgaven bygger på to enkeltindivider. Spillerne i trenernes respektive klubber er på sin side alltid trenerens verktøy for å oppnå suksess, slik de i mitt studium blir det samme for gå i dybden på trenerens virke. En spiller er helt klart den mest åpenbare faktoren i en treners hverdag, og blir derfor en naturlig del av mine observasjoner.

### 4. Fokuset på hverdagslivets begrensninger

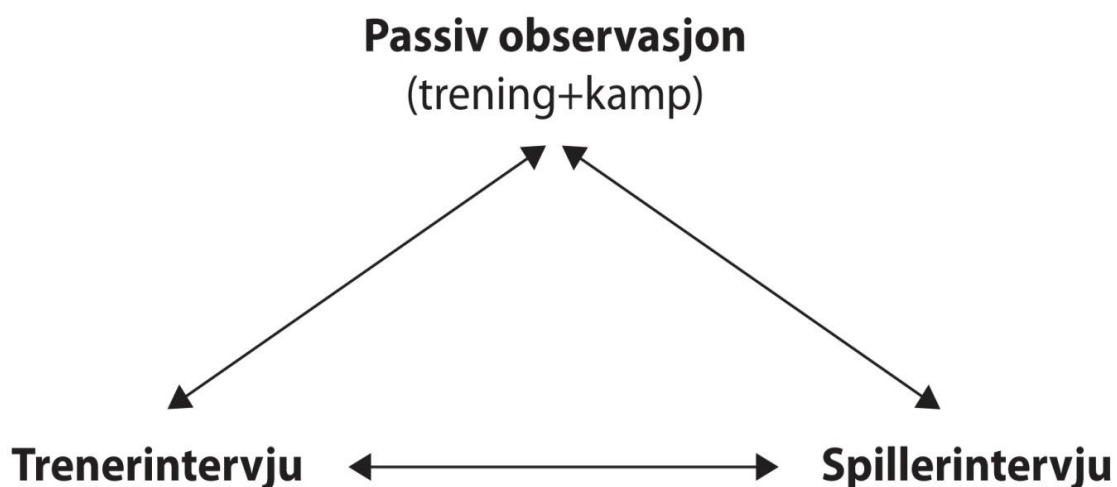
Dette punktet forsvarer ikke bare min beslutning om å koste på meg en hel uke til observasjoner. Det forsvarer vel så mye mitt valg om i forkant av uken å sette meg inn i helhetlige modeller for en treners virke, slik jeg mener å ha gjort ved hjelp av Chelladurais- og Horns modeller. “Hverdagslivet” varierer gjerne mellom ulike fotballkulturer, og modellene har vist oss at det ikke kun er kulturene som varierer, men at også begrensningene



varierer innenfor de gitte kontekstene. Derfor er Sven-Göran Eriksson et interessant studieobjekt, til tross for at han verken har italiensk blod eller har gått gradene i Italias trenerskole. Hans suksess som trener i “spaghettilandet” er nemlig uomtvistelig, italiener eller ei. Jeg runder herved av det generelle delkapitlet om kvalitativ datainnsamling med følgende to spørsmål: - Lar det seg gjøre å fange enkeltindivids perspektiv i et casestudium uten rike beskrivelser? Eller kan man ta høyde for det samme enkeltindivids begrensninger i sitt virke uten de samme dyptgående beskrivelsene? Slike konflikter er utfordringer i min empiriske tilnærming.

#### 4.4 Hvorfor kun observasjon og trenerintervju?

Sousa, Smith og Cruz benyttet seg i 2008 av en kvalitativ strategi da de gjorde et forsøk med fire trenere involvert, basert på CET-programmet (Coach Effectiveness Training). Forsøket var i mye større grad direkte resultatorientert enn tilfellet er ved min studie, og trenerne var aktive på et lavere nivå enn hva mine intervjuobjekter er. Målet ved forskernes studie var å oppnå trenernes uttalte målsetning ved et bevisst fokus på individuelle mål og tilbakemeldinger (Sousa et.al, 2008). Studien er for mitt vedkommende ikke alt for relevant i seg selv, ei heller funnene, men metodene forskerne benyttet seg av er interessante – de kombinerte nemlig intervju med observasjon; *Outcome variables included observed, athlete-percieved, and coach-percieved behaviors measured before the intervention and late in the season, as well as coaches' evaluations of the intervention* (Sousa et.al, 2008: 258). Forskerne ønsket en triangulering av observasjon, spilleruttalelser og treneruttalelser innenfor ett og samme tema. En tenkt Modell E ville da sett slik ut:



Modell E er utformet av Oltedal (2010) basert på Sousas, Smiths og Cruz' bruk av observasjon og intervju (Sousa et.al, 2008).

Som nevnt i innledningen av min oppgave, var tanken i utgangspunktet å triangulere datainnsamlingen i både Leicester og Genoa. Bakgrunnen for tanken var at det kunne foreligge en distanse mellom bildet en trener har av seg selv og den faktiske realiserte treneroppførselen. Det viste seg derimot ganske raskt at spillerintervju ikke ville la seg gjennomføre, da klubbene virket ”lunkne” til forslaget. Årsaken til dette blir det her ikke spekulert i, men fra det tidspunktet av jobbet jeg kun ut i fra observasjon og trenerintervju som datainnsamlingsmetoder.

## **4.5 Min metode i praksis**

### **4.5.1 Feltstudium med passiv, åpen observasjon**

Kruuse (2007) sier at i bred forstand er alle former for datainnsamling på sett og vis basert på en eller annen form for bruk av observasjon. I min oppgave vil uansett observasjon og intervju stå som to selvstendige undersøkelsesmetoder. Da, sier Kruuse, har mine observasjoner av de to trenerne i aksjon på treningsfeltet et objektpreg over seg. Typisk for objektobservasjonene er at de henter data fra blant annet hendelser heller enn den subjektpregede observasjonen som typisk baserer seg på introspektive data. Kruuse har videre et viktig poeng når han hevder at observasjon ikke kun er hva øyet fanger. Det man hører er også viktig, poengterer han (Kruuse, 2007). Og nå som tilskuer til en rekke treninger i England og Italia kan jeg definitivt slå fast at dette er like verdifullt. Derfor var det også en forutsetning for meg å beherske det italienske språket i så stor grad at jeg fikk med meg beskjedene som ble gitt på feltet. Mye treningsinstruksjon eller veiledning i Serie A går nemlig på italiensk, ettersom mange italieneres engelskkunnskaper er begrenset. De kvalitative observasjonsmetodene kan igjen deles inn i fire:

1. Undersøkelser hvor forsøkslederen er fullstendig deltaker
2. Undersøkelser hvor en deltaker er observatør
3. Undersøkelser hvor en observatør en deltaker
4. Undersøkelser med en fullstendig observatør

(Kruuse, 2007)

De tre første punktene er uaktuelle i denne undersøkelsen. Rollen punkt 4 etterlyser, befinner seg primært innenfor den naturalistiske forskningen, hvor man uten å manipulere iakttar mennesket i dets naturlige miljø. Videre kan man betrakte undersøkelsen min for å benytte seg av begivenhetsobservasjoner, ettersom hvordan en trener opptrer på feltet faller inn under termen *adferdsform*. Slike begivenhetsobservasjoner forutsetter en observatørs innsikt i de aktuelle adferdsmønstrene (Kruuse, 2007).

I forkant av intervjuene var begge trenerne informert om at jeg skulle komme, samt når jeg skulle komme. De var også orientert om at jeg skulle observere dem under en hel treningsuke. Eriksson og Malesani var for så vidt gjort oppmerksom på hvorfor jeg ønsket å studere aktiviteten deres som trenere også, men mitt inntrykk utover i uken og i forbindelse med intervjuene var at de ikke var seg særlig bevisst dette. Antakeligvis er hverdagene deres i så stor grad preget av press og sportslig fokus at de følte de hadde strukket seg nok ved å gi meg en ukes innpass og intervju. Dette hadde uansett lite å si for utfallet av observasjonene.

En observasjon som foretas i trenernes naturlige setting, altså på treningsbanen, lar seg kategorisere ved hjelp av begrepet *feltstudie*. Som forsker oppsøker jeg da objektet på dets “hjemmebane”, for å sikre at funnene blir så lik den naturlige oppførselen som overhodet mulig (Halvorsen, 1987). Videre kan min datainnsamlingsteknikk klassifiseres som *åpen observasjon*, men ikke som *direkte åpen observasjon*. Sistnevnte term fordrer nemlig at observasjonselementene, altså de to trenerne, hadde tatt inn over seg de spesifikke faktorene jeg så etter i mine observasjoner (Holme og Solvang, 1991).

#### **4.5.2 Halvstrukturert, ikke-anonymisert personlig intervju**

Mine intervju varte rundt 45 minutter hver, men jeg reserverer meg fra å omtale dem som *dybdeintervju*. Et slikt intervju forutsetter at man går i dybden på et tema som intervjuobjektet mer eller mindre står fritt til å prate om, uten å føle seg tvunget til å besvare en rekke, fastlåste spørsmål (Sander, 2004). Jeg er derfor i tvil om vi rakk å gå nok i dybden på de forskjellige temaene i mine intervju, som i tillegg var innom flere ulike interesseområder. Videre skiller et typisk kvalitativt intervju seg fra det kvantitative på følgende tre punkter, sier Kvale:

1. Man må ha en metodisk bevissthet rundt spørreformen.
2. Interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt skal være dynamisk.
3. Som intervjuer kreves det også en viss form for kritisk bevissthet rundt utsagnene, og dataen som kommer frem må tolkes.

(Kvale, 1997)

Mine to kvalitative intervju velger jeg å karakterisere som personlige, en karakteristik som kommer som en følge av at man enten

- a) vet for lite om temaet til å lage surveysspørsmål, eller at man
- b) ikke har tilstrekkelig tilgang til antall informanter.

(Kvale 1997)

Noe av problematikken rundt tidligere forskning, presentert i kapittel 2, er at de observerte og/eller intervjuede trenerne har ønsket å være anonyme. Dette var tilfellet i begge publikasjonene til Potrac, samt i Isbergs studier. I sistnevnte forskning var likevel de intervjuede trenernes erfaringer beskrevet i så vitterlig form at det for meg var en smal sak å finne ut av hvem de enkelte var. Som forsker mener jeg slikt blir feil. Til Isbergs forsvar kan man kanskje si at folk flest neppe ville ha funnet ut av dette like enkelt som undertegnede gjorde, men dette faller på sin egen urimelighet ettersom det nok i all hovedsak er folk med tilsvarende fotballkunnskap- og interesse som meg som interesserer seg for slike studium. Er man anonym skal man forbli anonym mener jeg, og dette handler også litt om intervjuobjektens tillit til intervjueren.

Ved utarbeidelse av intervjuguidene falt jeg på en halvstrukturert form, som ved hjelp av intervjuets første spørsmål var med på å pense samtalen inn på det sporet jeg ønsket. Håpet var at Eriksson og Malesani deretter kunne snakke relativt fritt om emnet helt til de var klare for et nytt spørsmål. Jeg hadde likevel hele tiden et knippe alternative spørsmål i bakhånd dersom kjemien og dynamikken ikke skulle stemme, eller svarene skulle knyte seg. Jeg kunne selvsagt åpnet intervjuet med fritt å la trenerne snakke om det de følte engasjerte dem, men resultatet kunne ha blitt at jeg egentlig ikke satt igjen med noe som var relevant for meg. *Den som stiller opp utelukkende med et åpent sinn, vil trolig komme ut av prosjektet med nokså tomme hender...*, sa Repstad (Repstad, 1993: 85). Den fallgruven var jeg ikke interessert i å gå i. Det skal også sies at jeg i forkant av intervjuene følte meg ganske sikker på at trenerne ønsket å uttale seg om temaene som ble presentert dem.

#### **4.5.3 "Mixed-approach"**

Valget av både intervju og observasjon som metode for datainnsamling vil jeg begrunne med ønsket om et klarere helhetsbilde, styrket fortrolighet og økt forståelse for informasjonen jeg fikk ut av selve trenerintervjuene. Som fotballspiller er jeg saktens klar over at læring og formidling til en spillergruppe ikke primært blir utøvet over fire øyne på et kontor, men i et studium som dette står likevel den teoretiske datainnsamlingsmetoden et intervju representerer, sentralt. Ved observasjon danner man seg egne bilder av hvordan treneren fremstår på feltet, også sett i lys av hvilke uttalelser personen kommer med. Interessant var det derfor å sammenlikne mine egne bilder fra intervjuene med de observerte, realiserte bildene.

Forskerne Potrac, Jones og Armour valgte en liknende tilnærming som Souza, Smith og Cruz gjorde i sitt trenerstudium. Heller ikke førstnevnte forskningstrio fant trenerobservasjon som

en tilstrekkelig datakilde da de satte i gang sin studie av fire engelske topptrenere i 2002. Mangelen på en helhetlig forståelse av konteksten treneren befant seg innenfor, gjorde at forskerne innførte trenerintervju som et supplement. De omtalte i artikkelen tidligere forskning som utilstrekkelig på dette området, og mente det var paradoksalt med tanke på studiene som pekte på nettopp viktigheten av lokalmiljøene rundt klubbene. Trenerne med suksess er i følge Potrac, Jones og Armour de som behersker å tilpasse seg disse miljøene (Potrac et.al, 2002).

De supplerte derfor den systematiske trenerobservasjonen med reflektive intervjuer under og/eller deltagende observasjon. Denne kombinasjonen omtaler Potrac som en ”mixed-approach”-tilnærming, som skulle fange opp og beskrive den sosiokulturelle dynamikken som omkranser den instruerende prosessen i treningsarbeidet. Forskerne viser så til tidligere forskning, og uttaler følgende:

*Such an approach, it has been widely argued, not only enables a deeper understanding of the multifaceted interactions involved in the dynamic coaching process to occur, but also an awareness of the contexts in which coaches act, and the influence these contexts have upon their respective pedagogical strategies (Strean, 1998: 184). (Potrac et.al, 2002)*

Slik det har blitt uttrykt av undertegnede ved fremleggelse av modellene A-D, er det kulturelle perspektivet i trenerens virke viktig å inkludere. Dette har jeg blant annet begrunnet med at spillere i en og samme klubb befinner seg innenfor den samme kulturelle konteksten, men kan komme fra vidt forskjellige kulturer. I tillegg har treneren også en mer spesifikk kulturell kontekst å forholde seg til i form av klubbstyret og deres forventninger, og i form av utenomsportslige faktorer. Med dette i bakhodet, mener jeg å ha belegg for å slå fast at ”mixed-approach”-teknikken Potrac, Jones og Armour benyttet er essensiell for et godt utbytte av min datainnsamling.

## **4.6 Gyldighet og pålitelighet i studiet**

Ved utvikling og presentasjon av en masteroppgave, er formålet å finne svar på problemstilling og hypoteser. Døren står selvsagt også på gløtt for at nye spørsmål kan dukke opp underveis i prosessen, for eksempel om man skimter et mønster allerede etter fullførte to av en hel rekke intervjuer, men de grunnleggende hypotesene søkes uansett å få bekreftet eller avkreftet. Hypotesene med tilhørende svar regnes derimot ikke som effektfulle innenfor en forskningsbasert kontekst om ikke funnene av prosjektet er verdifulle for andre enn forskeren selv.

Før man tar stilling til om resultatene kan benyttes eller ikke, må man ta hensyn til følgende tre kritiske spørsmål vedrørende forskningen:

- |   |                    |
|---|--------------------|
| 1. Hvordan er begrepene operasjonalisert?     | (Begrepsvaliditet) |
| 2. Hvilke alternative forklaringer er mulige? | (Indre validitet)  |
| 3. Hvilken kontekst er resultatene gyldige i? | (Ytre validitet)   |

(Kleven et.al, 2011: 6, 10)

I hvilken grad forskningen er verdifull eller ikke, avhenger derfor av studiets gyldighet og pålitelighet. Faglig omtalt som et studiums validitet og reliabilitet (Zikmund et.al, 2010).

#### **4.6.1 Studiets validitet**

For å kunne vurdere min oppgaves validitet, mener Johannesen jeg må stille meg selv følgende spørsmål: Representerer studiet virkeligheten og gjenspeiler dens funn oppgavens formål? (Johannesen og Tufte, 2004). Å sette opp hypoteser man ønsker besvart kan være en smal sak, spesielt ettersom de samme hypotesene kan reflektere forskerens egne interesseområder eller forventninger om svar. Utfordringen intrefør i det øyeblikket man må veie sjansen for å få inn egnede data opp i mot spørsmålene som ønskes besvart (Yin, 2003). Realiteten blir ofte at forskeren må inngå kompromiss med seg selv, hvor det man selv ser på som mest interessant må vike plass dersom spørsmålene blir en slik karakter at faren for å få inn ikke-tilfredsstillende svar er å regne som overhengende.

For min egen del kjennner jeg meg igjen i denne problematikken, hvor min interesse for trenervirkets suksesskriterier i profesjonell fotball hadde ønsket opplysninger om mer praksisrelaterte utfordringer. Jeg måtte som forsker gå en runde med meg selv på dette området, og innså kjapt at det ikke er alle typer opplysninger en trener ønsker å blottlegge; spesielt ikke i en ikke-anonymisert oppgave. Løsningen ble å forholde seg utelukkende til begreper jeg forventet at mine caseobjekter ville besvare. Hvis ikke kunne det foreligget en reell fare for at avstanden ville blitt signifikant mellom mine teoretiske definisjoner av de forskjellige begreper og begrepene operasjonalisering (Kleven et.al, 2011).

Et alternativ for å sikre oppgavens validitet ytterligere, hadde vært å la intervjuobjektene kontrollere min endelige oppgave før den ferdigstiltes for publisering, men ved spørsmål til både Eriksson og Malesani var dette noe de ga uttrykk for at ikke var realistisk. De visste med seg selv, sa de, at sjansen for at de skulle lese gjennom oppgaven, eventuelt revidere den, for så å sende den meg i hende igjen, ikke var til stede.

Slik ble da også båndopptakeren en kontrollpost for dem, som reduserte sjansen for misforståelser. Malesani presiserte også viktigheten av at intervjuet ble gjennomført på italiensk, siden det gjorde ting lettere for ham i så måte. I casestudier blir det samtidig også sett på som en fordel om intervjuer og objekt snakker samme språk (Adamchak et.al, 2000).

Ønsket om en styrket validitet i min oppgave var som tidligere nevnt bakgrunnen for mitt valg om å supplere intervjuene med en ukes observasjon. Dette finnes det belegg for hos Potracs, Jones' og Armour's (2002) redegjørelse for hvorfor de gikk for en metodisk "mixed-approach".

#### **4.6.2 Studiets reliabilitet og generaliserbarhet**

I hvilken grad kan andre forskere anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren? Og i hvilken grad er resultatet avhengig av hvem som vurderer de målbare faktorene? Dersom en annen forsker får tilsvarende funn som den opprinnelige forskeren gjorde, omtaler man en oppgaves reliabilitet som god (Kleven et.al, 2011). Derimot er det umulig å sikre fullstendig reliabilitet – og validitet – i hvilket som helst studium (Le Compte og Goetz, 1982), men hva gjelder reliabilitetsspørsmålet må man ta høyde for følgende tre faktorer: *Stabilitetsaspektet* og *ekvivalensaspektet*, samt *observatørreliabiliteten* (Kleven et.al, 2011).

*For å kunne få en indikator på stabiliteten i målingen må vi foreta måling av de samme personene på ulike tidspunkt men på samme måte* (Kleven et.al, 2011: 91). Her spriker min oppgave; intervjuene lot seg gjennomføre kun ved en anledning, mens observasjonene fant sted flere dager på rad.

*Ekvivalensaspektet* handler om hvorvidt måten man stiller spørsmål på påvirker resultatene, ettersom spørsmål for eksempel kan misforstås (Kleven et.al, 2011). For å sikre dette prioriterte jeg å formulere mine spørsmål på en ikke-akademisk måte, men baserte heller spørsmålenes ordlyd på kjente kontekster for intervjuobjektene.

En oppgave med god *observatørreliabilitet* vil ha et unisont gyldig resultat, og begrepet beskriver hvorvidt *resultatet er uavhengig av hvem som ser, tolker og vurderer* (Kleven et.al, 2011: 91). Min bakgrunn som både italienskspråklig, fotballspiller og lisensutdannet trener er derfor en styrke, men det finnes samtidig en fare for at mitt engasjement for temaet og trenervirket kan forstyrre det optimale, objektive bildet.

Mitt casestudium er ikke utarbeidet med det formål å kunne generalisere topptreneres vei til suksess. Generalisering, sier Thor Arnfinn Kleven, handler om hvilke sammenhenger forskningsresultater er gyldige innenfor. *“Hvilke personer er resultatet gyldig for?”* og *“hvilke situasjoner er resultatet gyldig i?”* (Kleven et.al, 2011: 123).

I tillegg ble det fra min side knyttet spørsmål til hvorvidt trenerne i tidligere publiserte rapporter var suksessrike i tilsvarende grad som ”mine”. Problemstillingen og hypotesene er valgt med en visshet om at enkelte faktorer kunne virke å være felles for internasjonale topptrenere; det å utnytte sine personlige egenskaper for å tilpasse seg ulike lands fotballkulturer, sett i lys av den samme trenerens lederstil.

Problemstilling: **Hva kjennetegner to internasjonalt suksessrike fotballtrenere?**

Hypotese 1: **Italienske trenere har en mer autoritær trenerpraksis enn de skandinaviske.**

Hypotese 2: **Trenere med suksess på topp internasjonalt nivå innehar et sett med påkrevde personlige egenskaper.**

Dersom studiets reliabilitet – altså troverdighet – rundt svarene på de to hypotesene ikke skulle være sterk nok, kan man blant annet sette fingeren på en- eller flere av følgende faktorer (Kleven et.al, 2011):

- Forskeren
- Intervjueren
- Metoden
- Objektene

**Forskeren** og **intervjueren** er i denne oppgaven identiske. Min reliabilitet som både forsker og intervjuer har blitt gjennomgått allerede. **Objektene**, Eriksson og Malesani, må sist, men ikke minst, oppfylle problemstillingens krav om suksess på den internasjonale arena.



## 5 Resultater

### 5.1 Observasjoner, Sven-Göran Eriksson

## Sven-Göran Eriksson (f.1948)

År	Klubb	Meritter	
1977 - 1978	Degerfors		
1979 - 1982	IFK Göteborg	1979, 1982 1982 1981/82	Svenska cupen Allsvenskan UEFA-cup
1982 - 1984	SL Benfica	1982/83, 1983/84 1982/83	Primeira Liga Taca de Portugal
1984 - 1987	AS Roma	1985/86	Coppa Italia
1987 - 1989	ACF Fiorentina		
1989 - 1992	SL Benfica	1989 1990/91	Super Taca Cândido Primeira Liga
1992 - 1997	UC Sampdoria	1993/94	Coppa Italia
1997 - 2001	SS Lazio	1997/98, 1999/00 1998, 2000 1998/99 1999 1999/00	Coppa Italia Supercoppa Italiana UEFA Cup Winners' Cup UEFA Super Cup Serie A
2001 - 2006	England		
2007 - 2008	Manchester City		
2008 - 2009	Mexico		
2010 -	Elfenbenkysten		
2010 - 2011	Leicester City		

Sven-Göran Eriksson er per 2011 eneste trener som har vunnet både den nasjonale cupen og serien på samme år, i tre ulike ligaer. Han gjorde det først med IFK Göteborg i 1982, deretter med SL Benfica i 1982/83, så med SS Lazio i 1999/00. I tillegg innehar Eriksson rekorden i antall triumfer som trener i Coppa Italia sammen med nåværende Manchester City-trener Roberto Mancini (Wikipedia Italia, 2011).

Eriksson begynte sin trenerkarriere i 1977, kun 29 år gammel. 34 år- og 13 trenerengasjement senere, regnes Eriksson fremdeles som aktiv; til tross for at han i skrivende stund står uten klubb (10.desember 2011). Vi ser av faktatabellen at Eriksson har erfaring som klubbtrener i hele fire land. Han har ledet to lag i Sverige, ett i Portugal, fire i Italia og to i England. I tillegg har Eriksson vært landslagstrener for England, Mexico og Elfenbenskysten. Førstnevnte nasjon ledet han sågar til kvartfinaleplass i både VM 2002, EM 2004 og VM 2006. Sistnevnte nasjon ledet han også i et VM-sluttspill, ikke lenger tilbake enn i 2010.

### **5.1.1 Leicester City**

Leicester City ble etablert i 1891 og har tatt navnet fra sin hjemby som ligger i Lancashire i East-Midlands. De fleste forbinder klubben med deres gamle hjemmebane Filbert Street, hvor de spilte i 111 år. I dag spiller de på King Power Stadium, som ble reist i 2002 under navnet Walkers Stadium. Stadionen som skiftet navn etter mitt besøk i mars 2011, har plass til rundt 32.000 tilskuere. Klubben kan til tross for manglende titler på høyeste nivå vise til hele fire tapte FA-cupfinaler, samt en andreplass i Englands toppdivisjon (Wikipedia England, 2011).

### **5.1.2 Prosessen for å komme i kontakt med Eriksson**

Årsaken til at jeg ønsket å komme i kontakt med Eriksson var tredelt. For det første hersket det liten tvil om at han i form av sin skandinaviske opprinnelse og suksess som trener i italiensk fotball innfridde min oppgaves “formelle krav” til forskningsobjektene. Den andre årsaken var at jeg ved hjelp av mine kontakter var ganske sikker på å få fatt i Eriksson. Den tredje årsaken var at jeg gjennom de samme kontaktene var blitt gjort oppmerksom på at Eriksson antakeligvis nærmest ville stille seg udelt positiv til mitt initiativ.

Det er derimot ikke sagt at prosessen for først å få tak i Eriksson var en smal sak. Det hele startet med at Norges tidligere landslagssjef, Åge Hareide, informerte meg om at han hadde god kontakt med Eriksson. Ettersom “Svennis”, som han er bedre kjent som, var interessant for meg i kraft av sine erfaringer og sin suksess, stilte jeg meg positiv til Hareides forslag.

Jeg fikk av Hareide beskjed om å ringe oppgitt nummer på en hverdag klokken 10 lokal tid. Etter å ha forsøkt i over en uke, fikk jeg svar. Eriksson var positiv og ba meg komme over til Leicester i begynnelsen av uke 11; en uke uten midtukekamp, men med lørdagskamp mot Portsmouth hjemme på Walkers Stadium. ”Slik kunne jeg også få med meg en kamp”, sa han. Eriksson var kortfattet og ga meg beskjed om å ringe han opp igjen så snart avreisetidspunkt var i boks. Det tok meg nøyaktig en time. Deretter tok det meg omtrent to uker å få fatt i Eriksson igjen.

Intervjutidspunkt var ikke avtalt, men tanken var å overvære en eller to treninger i forkant. Tanken var slik å danne meg et bilde av Eriksson som trener, og for i forkant av intervjuet å opprette en god kjemi mellom oss. Eriksson hadde gitt meg beskjed om å møte på treningsfeltet i Belvoir Drive i Aylestone i utkanten av Leicester en time før treningen startet, altså klokken 10. Avtalen ble overholdt fra min side, og rett før avtalt tid troppet jeg opp i Leicesters klubbhus ved treningsfeltet. Det orienteres om at årsaken til at jeg møtte tirsdag og ikke mandag, var at mandagstreningen gikk bort til individuell restitusjon etter kamphelg.

Det første som slo meg var at anlegget var omfattende, til tross for et gammeldags klubbhus. Plasseringen var original, i det treningsanlegget var plassert på tomten til et gammet gartneri i enden av en blindvei, midt i et boligområde. Anlegget huset tre gressbaner i full størrelse like ved klubblokalene, og et lag fra yngres avdeling var allerede i full gang med treningen da jeg ankom.

Inne i klubbhuset satt et par reportere og ventet i sofaen. Interessen rundt hva jeg gjorde der var stor. Etter et kvarters tid kom en sekretær og møtte meg, som igjen ga Eriksson beskjed om min ankomst. Få minutter senere kom Eriksson for å hente meg, og vi satte oss på hans kontor for å ta en prat før treningen. Vi tok oss så en tur rundt i lokalet, før vi sammen ruslet ut på treningsfeltet i lag med spillerne klokken 11.

### **5.1.3 Forholdene i Leicester City**

De fire treningsdagene jeg var i Leicester så ganske like ut:

**10.00:** Møtte på klubbhuset ved treningsfeltet i Aylestone Road. Eriksson hentet meg i lobbyen, før vi tok oss en prat på kontoret. Der informerte han meg om hvordan dagens økt ville se ut. Han presiserte at trenerteamet hver morgen har et 20 minutters langt møte kl.9 for å planlegge dagens trening.

**11.00:** Treningen startet. Onsdag og torsdag startet treningen i forkant inne i styrkerommet på klubbhuset, tjue minutter før vanlig tid, kl. 10.40. Styrketreningen ble ledet av klubbens fysiske trener Chris Short. På treningsfeltet gikk jeg alltid ved siden av Eriksson, også da han samlet spillere mellom øvelser- eller spilløkter for å gi sine instruksjoner.

Under treningene var Eriksson likevel ett hundre prosent konsentrert, og fulgte bestandig med på spillernes prestasjoner under de ulike øvelsene. Da tok han seg ikke tid til å prate med meg. Dette ga meg utmerkede forutsetninger for fortløpende å skrive ned mine observasjoner.

**12.30:** Treningen avsluttes. Spillerne som ønsket å stå igjen på feltet etter treningen stod fritt til dette, forutsatt at de kom presis til lunsj. Eriksson og jeg var med ett i prat igjen og ble stående igjen rundt ti minutter på feltet etter de fleste øktene.

**13.00:** Lunsj i kantinen på klubbhuset, fellesmåltid for alle ansatte på huset, inkludert spillerne. Det stiltes ikke krav til at spillerne skulle være ferdig dusjet etter økten. Jeg satt ved trenernes bord, da jeg følte min rolle egnet seg bedre der enn hos spillerne. Tross alt var jeg i klubben for å observere trener Eriksson, ikke for å “mingle” blant de profilerte spillerne. De andre i trenerteamet fikk jeg også god kontakt med under lunsjene, blant andre tidligere Liverpool-spiller og nåværende Leicester-assistent Dietmar Hamann og nevnte fysiske trener Chris Short.

**14.00:** Lunsjen ble ryddet bort. Jeg tok en siste prat med Eriksson for dagen, før vi avtalte å møtes igjen samme tid neste morgen.

#### Spillernes dager så slik ut:

**9.30 – 10.00:** Felles frokost for samtlige spillere og trenere

**10.40 – 11.00:** Fysisk trening onsdag og torsdag, videoanalyse dagen før kamp

**11.00 – 11.20:** Oppvarming uten ball, ledet av fysisk trener

**11.20 – 11.40:** Deløvelse 1

**11.40 – 12.00:** Deløvelse 2

**12.00 – 12.30:** Spilløvelse

**13.00 – 14.00:** Lunsj

### 5.1.4 Observasjoner fra treningsfeltet

Man tror gjerne at treningsøktene er flere og/eller mer omfattende rent tidsmessig på toppenn på lavere nivå. Dette stemmer ikke, i hvert fall ikke med Leicester City som referansepunkt. Eriksson fortalte meg at laget likevel trener hyppigere når det er utenfor sesong. Spillerne har ofte individuell restitusjon dagen etter kamp. I tillegg legger man i følge Eriksson gjerne inn en fridag i løpet av uken så lenge seriespillet varer. Dette var ikke tilfellet den uken jeg var der borte, men uken før hadde spillerne fri onsdag. Dersom uken inneholdt en fridag, var naturlig nok ikke restitusjonstreningen dagen etter kamp individuell.

Forskjellen fra treningene i Norge var i mine øyne knyttet til effektiviteten i treningene. Treningene startet klokken 11. Da var samtlige spillere i gang med oppvarmingen i regi av Short. Deretter gikk økten slag i slag, med tre innlagte drikkepauser mellom oppvarmingen, deløvelsene og spilløvelsen. Pausene varte aldri lengre enn toppen tre minutter. De få innspillene Eriksson ga gruppen i forkant av øvelsene, begrenset seg slik av seg selv. Selv om spillerne var på feltet i 90 minutter, fikk man inntrykk av at de var konsentrerte hele tiden.

Et eksempel på effektiviteten var at økten alltid var organisert i forkant, hvor kjegler og mål var oppsatt av trenerne før treningen startet opp. Etter trenermøtet gikk de ut på feltet og klargjorde alle nødvendige faktorer. Dette var ikke kun viktig for øktens organisering, sa Eriksson, men det gjorde også sitt til at trenerne var tydelige overfor spillerne ettersom de alle visste hva neste steg eller fokusområde i treningen skulle være. På det viset unngikk de at spillerne fikk utydelige eller ulike beskjeder fra de forskjellige trenerne. Lagene var inndelt før økten, hvor vestene ble utdelt i de få pausene som var. Siden laget disponerte minst to av de tre banene, var det heller få begrensninger knyttet til baneoppsett. Slik kunne fysisk trener sette opp sin bane på felt 1, mens Eriksson og sine assistenter kunne organisere del- og spilløvelsene på det andre feltet. De tre minutter lange drikkepausene benyttet altså spillerne også til å forflytte seg mellom feltene.

En annen ting som i mine øyne skilte seg fra norsk fotball, var den kronologiske inndelingen av øvelsene. I Norge er jeg av egne erfaringer vant til at deløvelser som avslutninger eller liknende kommer mot slutten av økten, i etterkant av spillsekvensene. Dette var det stikk motsatte i Leicester, hvor spill alltid avsluttet økten og avslutningstrening kom umiddelbart etter den fysiske oppvarmingen. Etter tirsdagstreningen spurte jeg Eriksson om hvorfor han valgte å organisere økten slik. Da refererte han til det han kalte “spillernes konsentrasjonskurve”, som i følge Eriksson stuper etter rundt 45 minutter. Avslutningstrening er typisk detaljtrening, sa han, og krever derfor ett hundre prosent konsentrasjon fra spillernes side. En slik type trening har derfor lite effekt mot slutten av en trening, da spillerne gjerne er slitne etter spill og derav også ukonsentrerte. Her bet jeg meg merke i en liten detalj: Dersom

det var aktivitet blant yngres lag på et av de øvrige treningsfeltene under a-lagets trening, samlet Eriksson spillerne i en hestesko hvor han selv stod vendt mot den øvrige aktiviteteten. Dette sikret at spillerne kun så på ham under praten og ikke mistet konsentrasjon ved å fokusere på det som skjedde på det andre treningsfeltet. De første dagene tenkte jeg at min observasjon kunne være basert på ren tilfeldighet, men da “teknikken” fortsatte uten unntak hele uken regner jeg handlingen som bevisst fra Erikssons side.

Fokuset på spillernes begrensede konsentrasjonsevne var også årsaken til at han aldri tillatte at øktene strekte seg over 90 minutter i tid, samt at han ikke pratet mye mellom øvelsene. I løpet av min uke i Leicester var det ikke mange gangene Eriksson stoppet en øvelse for å gi innspill. Han benyttet seg derimot hyppig av løpende coaching under sekvensene. Denne feedbacken var nesten utelukkende positiv, hvor det forelå en klar arbeidsfordeling mellom Eriksson og hans assistenter. Det var i all hovedsak sistnevnte trenere som tok seg av eventuell negativ feedback, men heller ikke de benyttet slik tilbakemelding i utbredt grad. Eriksson benyttet ofte pausene mellom slagene til å prate med enkeltspillere mens assistentene delte inn lag. Man kunne tydelig se at Eriksson viste til hendelser han bet seg merke i under forrige øvelse, da han pratet med spillere. Tilbakemeldingene var ekstremt konkrete, og jeg fikk muligheten til å overvære disse all den tid jeg aldri var lengre unna Eriksson enn ti meter.

### **5.1.5 Spesielt interessante observasjoner**

#### Arbeidsfordeling

Erikssons assistenter var vel så verbalt aktive under treningene som hovedtreneren selv, og et utrent øye kunne nok ha oppfattet rollefordelingen mellom hovedtrener og assistent som det motsatte av det den var. Forøvrig var Erikssons stab på feltet formidabel, med følgende involverte aktører:

- Assistent 1+2
- Fysisk trener
- Mental trener
- Restitusjons- og ernæringsansvarlig
- Fysioterapeut
- Keepertrener

Rollefordelingen var klar, hvor de to assistentene ledet øktene sammen med Eriksson. Keepertreneren var ofte dommer under spillsekvensene, ellers hadde han ansvaret for keeperne og deres separate deløvelser. Den fysiske treneren tok seg av treningene i styrkerommet, samt oppvarming. Restitusjons- og ernæringsansvarlig stod for spillernes inntak av væske under treningene, hvor ulike flasker hadde ulikt innhold tilpasset den enkeltes

behov. Klubbens fysioterapeut jobbet alternativt med spillere som av ulike årsaker stod over deler av treningene, mens den mentale treneren kun observerte. Sistnevnte fikk jeg under oppholdet god kontakt med, da vi hadde et felles bekjentskap i Toppfotballsenterets Geir Jordet.

### Positivitet

På feltet var Eriksson positiv med både sitt kroppssråk og sine formaninger. I løpet av dagene 15. – 19.mars var jeg aldri vitne til at Eriksson, stikk i strid med det man gjerne forbinder med trenere i England, hevet stemmen på treningsbanen. Han var spesielt positiv i sin flytende tilbakemelding underveis i øvelsene. Var det åpenbare mangler knyttet til intensivitet eller aggressivitet, var det assistenttrenerne som ropte ut sine formaninger. Selv om Eriksson hyppig benyttet positiv feedback, var det interessant å se at han ikke var positiv til alt.

### Scenario E1:

*Eriksson så seg nødt til å gi nåværende Blackburn-spiss Aiyegbeni Yakubu refs for feilvalg i forbindelse med en oppspillsøvelse. I neste pause var jeg vitne til at Eriksson tok Yakubu til side og viste ham hvilken bevegelse det var han var ute etter. Da neste øvelse startet opp, så jeg at Eriksson visuelt fokuserte mye på Yakubu. Likevel holdt han munn til tross for at samme feil gjentok seg. Etter ytterligere et par forsøk fikk Yakubu det til, hvorpå Eriksson ikke var sen om å dele ut ros. I stedet for å forsette med kjeft, valgte altså Eriksson å vente på den gode repetisjonen før han så ga positiv tilbakemelding.*

### Menneskebehandling

Etter lunsj tirsdag formiddag ble Eriksson og jeg sittende å prate rundt matbordet. Da jeg spurte om hva han følte var hans viktigste oppgave for å få suksess med sin stil i England, svarte han “ jeg må få spillerne til å bli litt glad i meg”. Han fortsatte med å si at han derfor ønsket å fremstå som veldig samlende, da han visste at dette representerte et bånd spillerne i sine tidligere klubber ofte hadde vært foruten. Hemmeligheten var å minske “avstanden” mellom seg og utøverne, fortsatte han. Dette var grunnen til at han alltid var først på- og sist av feltet, da det var viktig å være synlig og disponibel for spillerne dersom det var noe de ønsket å ta opp. Han var samtidig alltid sistemann ut av matsalen. Observasjoner jeg gjorde meg, tydet også på at ønsket om mindre “avstand” til spillerne var noe av grunnen til at han ikke ønsket å bruke fløyte under treningene. Jeg bet meg samtidig merke i enkelte andre ting som tydet på alt annet enn diktatorisk lederskap, for eksempel at han gjerne spurte de andre i trenerteamet om innspill eller innvendinger; også i gehør av spillergruppen. Hadde en annen trener ordet, avbrøt han aldri. Vissheten om at de ansatte i klubben hadde stor respekt for ham og hans posisjon oppfatter jeg Eriksson som særdeles klar over. At treneren etter hvert måltid

tok seg tid til å gå inn på kjøkkenet for å takke kokkedamene for maten, viser dette i klartekst. “Very good food, talk to you tomorrow”, sa han, etter hver eneste lunsj.

Min oppfattelse av trenerrollen i England, som der borte til stadighet blir referert til som “manager” i stedet for “coach”, er at manageren ikke alltid er så aktiv på feltet. Det ansvaret er det gjerne assistentene, de såkalte “coachene”, som har. I Leicester City var derimot Eriksson aktiv på feltet og deltok gjerne selv som “vegg” under skuddøvelser. Under spillsekvenser kunne han sågar hente baller eller være dommer. Han brukte “hele seg” til å vise hvordan han ville ha øvelsene. Slik jeg tolker Eriksson, kan også dette være en bevisst strategi for å knytte bånd med spillergruppen. Til tross for at spillsekvensen på fredagstreningen ble inndelt i “starting 11’en” mot de øvrige, ga han begge lag like mye feedback. Dette vitner om en visshet om at det er hele gruppen som skal trekke i samme retning, ikke kun de som til enhver tid er inne i startoppstillingen.

#### Scenario E2:

*Ved oppstarten av en shadowøvelse<sup>4</sup> på onsdagsøkten, viste Eriksson til forrige helgs 3-0 seier over Scunthorpe for å peke på lagets sterke sider. I sin karakteristikk av hva de måtte bygge videre på og hva de måtte forbedre, var han ekstremt tydelig da han kun refererte til ett positivt og ett negativt aspekt. I etterkant av økten fortalte han meg at mengden budskap en spillergruppe klarer å ta inn over seg er svært begrenset, og at en tydelig leder en svært viktig; spesielt for et lag i motgang. De to aspektene fulgte han opp gjennom hele økten. Ved scoring etter brudd grunnet aggressivitet i midtbaneleddet, som var punktet Eriksson mente de måtte forbedre også under tirsdagsøkten, stoppet han opp og spurte spillerne om hvorfor de scoret:*

- *“Do you see? Why did we succeed now?”, spurte Eriksson.*
- *“We were aggressive”, repliserte den tidligere Manchester United-midtbanespilleren Richard Wellens.*
- *“If we play like this, we can not lose”, uttalte Eriksson, før han med det bildet i spillernes hoder gikk over til neste øvelse.*

Også under fredagstreningen, altså siste økten før kamp, benyttet Eriksson seg av en slik “teknikk”. Økten innledet med dødballtrening – og uten å annonsere det i forkant – brøt Eriksson av øvelsene etter et slikt “idealbilde” av en god repetisjon, uavhengig av om det var blitt slått en eller ti cornere.

Torsdag 17.mars fikk Eriksson besøk av sønnen, Johan. Samtidig kom en annen ung svenske på besøk i klubben; Johannes, som var leder for Leicester Citys svenske supporterklubb. Vi

---

<sup>4</sup> Spill uten motspill; angrep uten motstander



var altså tre stykker rundt Eriksson som alle ønsket hans oppmerksomhet i størst mulig grad. Det mest naturlige hadde selvsagt vært om Eriksson viet sin sønn mesteparten av den, og det kan det godt tenkes at han også gjorde, men verken Johannes eller jeg følte det slik. Han tok seg tid til å prate med den 20 år gamle supporterlederen på lik linje med meg og sønnen Johan, til tross for at førstnevnte kun var der som supporter. En slik åpenhet rundt klubb og trener antas å glimre med sitt fravær i mange øvrige klubber av tilsvarende størrelse.

### 5.1.6 Foreløpige karakteristikker av Eriksson

- Mottakelsen og oppfølgingen jeg fikk hos Leicester City i dagene 15. – 19.mars var oppsiktsvekkende god. Jeg forholdt meg kun sporadisk til andre personer, som til tross for en travel hverdag tok seg tid. Jeg er av den oppfatning av Eriksson ikke ville ha ønsket meg velkommen om han selv ikke følte han hadde tid, noe beskjeden om å komme over i en uke uten midtukekamp viser. Eriksson gjorde mye for at uken min skulle bli så god som mulig. Det er dermed naturlig å tro at signalet Eriksson sender ut ved en slik åpenhet overfor en masterstudent også gjenspeiler seg i hans behandling av andre ansatte i- og rundt klubben. Dette passet forøvrig som hånd i hanske med måten Eriksson til meg uttrykte at han ønsket å opptre: **Samlende**.
- Måten Eriksson behandlet spillerne og klubbens ansatte på var interessant å være vitne til. Jeg har allerede vist til flere konkrete eksempler, men ønsker her å understreke at treneren virket å være særdeles **konsekvent** i sin stil, både på- og utenfor feltet. Spesielt på feltet var det umulig å ikke legge merke til Erikssons hyppige forsøk på å gjennomføre den konsekventheten han overfor meg pekte på var essensiell for å nå inn til spillerne med sitt budskap.
- Eriksson var svært bevisst sin egen posisjon; ikke kun knyttet til seg selv som person, med sin lederstil og sine egenskaper, men også med tanke på spillernes forutsetninger. Jeg var i forkant av studieturene selvsagt klar over at Eriksson hadde erfaring fra ulike land og kulturer, men det var oppsiktsvekkende å se hvor inneforstått Eriksson var med spillernes forventninger til ham som lederskikkelse. Skikkelsen varierer ikke kun med treneren, men med spillernes tidligere erfaringer, i følge Eriksson. All den tid hovedvekten av spillergruppen i Leicester City hadde tidligere erfaringer fra engelsk klubb fotball, skjønte Eriksson hvilke type trenere gruppen tidligere hadde vært under ledelse av. Dette løste han ved å forsøke ved å være tilgjengelig for spillerne, som et redskap for å få spillerne til å åpne seg, ha egne meninger og engasjere seg i klubben og rundt trenerens tanker. Slik man gjerne gjør under en **demokratisk** leder.

## 5.2 Observasjoner, Alberto Malesani

### Alberto Malesani (f.1954)

År	Klubb	Meritter
1993 - 1997	Chievo Verona	
1997 - 1998	ACF Fiorentina	
1998 - 2001	Parma FC	1998/99 1998/99 1999 Coppa Italia UEFA-cup Supercoppa Italiana
2001 - 2003	Hellas Verona FC	
2003 - 2004	Modena FC	
2005 - 2006	Panathinaikos	
2007	Udinese Calcio	
2007 - 2008	Empoli FC	
2009 - 2010	AC Siena	
2010 - 2011	Bologna FC 1909	
2011 - 2012	Genoa CFC	

Alberto Malesani la i likhet med Sven-Göran Eriksson opp sin spillerkarriere i relativ ung alder, etter å ha spilt på tredje høyeste nivå i hjemlandet. I løpet av sine 18 år som hovedtrener har Malesani deretter hatt øverste ansvar i totalt elleve klubber; ti italienske og en gresk. Med unntak av Chievo Verona har han trent samtlige av sine italienske lag i Serie A. Panathinaikos trente han til en 2.plass og en 3.plass i Hellas' øverste liga, Super League Greca. Han kvalifiserte også grekerne for Champions League i 2006. Italieneren er den av dagens sittende Serie A-trenere (oktober 2011) som kan vise til flest ulike klubbengasjement på øverste nivå, sammen med nåværende Parma-trener Franco Colomba (Wikipedia Italia, 2011).

### **5.2.1 Genoa CFC**

Genoa Cricket and Football Club er Italias eldste dokumenterte nåværende fotballklubb og holder slik navnet mer enn indikerer til i byen Genova i Liguria-distriktet nordvest i Italia. Klubbens stadion Luigi Ferraris deler de med Erikssons tidligere klubb Sampdoria, og huser i overkant av 36.000 tilskuere. Klubben har spilt på øverste nivå i 71 av lagets 107 aktive sesonger. Den har en rik historie med sine ni Serie A-mesterskap og er med sine seks øvrige titler i tillegg Italias mestvinnende lag i Serie B (Wikipedia Italia, 2011).

### **5.2.2 Prosessen for å komme i kontakt med Malesani**

Selv om jeg beskrev prosessen for å få i stand en avtale med Sven-Göran Eriksson som ganske krevende, står den likevel uten sammenligning med hva som krevdes for å få innpass hos Alberto Malesani og hans Genoa. Da det etter hvert begynte å vise seg vanskelig å få i stand en endelig avtale med Irland-trener Giovanni Trapattoni grunnet usikkerhet rundt en eventuell VM-playoff høsten 2011, så jeg meg nødt til å finne andre alternativer. Marcello Lippi lot seg ikke høre fra, til tross for gjentatte forsøk fra min side. I tillegg opplyses det om at det i en periode så ut til å kunne ordne seg med intervju og observasjon hos Manchester City og deres italienske trener Roberto Mancini, men kontakten som ble formidlet gjennom Åge Hareide viste seg å være for lite konkret. Jeg ble i en lengre periode satt på hold i påvente av at lagets sommerferie skulle ta slutt, med lovnad om avtale i starten av juli 2011. I etterkant av ferien var klubben derimot ikke lenger like positive til en eventuell avtale og Manchester City virket som et høyst usikkert kort. Ytterligere ventetid hadde jeg rett og slett ikke til rådighet.

Det viste seg så at Åge Hareide hadde kommet i kontakt med italieneren Paolo Lombardi gjennom felles bekjente i firmaet Sportsteam. Hareide presenterte mitt prosjekt for Lombardi. Før endelig bekreftelse fra Genoa på at trener Malesani hadde gitt sin aksept, var det blitt skrevet juli. Jeg mottok snart en mail fra Lombardi som kortfattet fortalte meg at det fantes en åpning fra tirsdag 22.- til lørdag 26.august.

Om treningsalegget til Leicester City gjorde inntrykk, stod ikke akkurat Genoa CFCs klubbhus tilbake for anlegget i Aylestone. Klubbhuset, som ble bygget i 1343, har vært bebodd av blant annet hertugen av Genova på 1800-tallet, og er den dag i dag dekorert med originale malerier på veggene av Bernardo Castello. Huset var spektakulært. I resepsjonen spurte jeg etter Team Manager Salvatore Saluzzi. Det tok en halvtime før han kom. Da var

treningen allerede i ferd med å starte opp, og jeg skulle snart få mitt første møte med trener Alberto Malesani.

Klokken 10 var alle spillerne i gang med individuell oppvarming på feltet som lå ikke lengre enn et stenkast unna klubbhusets inngang. Det hele så rimelig ustrukturert ut, og Malesani var da ennå ikke å se. Sammen med Saluzzi ruslet vi bort til treningsbanen, da en lutrygget Malesani kom tuslende ut av klubbhusets personalinngang. Malesani stilte seg deretter opp med hendene på ryggen ved cornerflagget nærmest klubbhuset. Dersom mitt tidsperspektiv er noenlunde intakt, tok det omtrent femten sekunder fra Malesani stilte seg opp til spillerne var samlet foran ham. Samtlige spillere. Malesani hadde ennå ikke sagt et ord.

Etter en kort instruks, tok klubbens fysiske trener spillerne med på en organisert oppvarming. Saluzzi tok meg deretter med bort til Malesani og introduserte meg.

*Mister, é il signore di Norvegia*, sa Saluzzi til Malesani.

*Welcome*, sa Malesani til meg og tok meg i hånden.

*Grazie, signor Malesani. Molto gentile*, repliserte jeg i et forsøk på å uttrykke min takknemlighet for innpasset kun fem dager før seriestart.

*Parla l'italiano, Mister*, sa Saluzzi til Malesani, for å forklare ham at jeg snakket italiensk.

*Aah. Complimenti e benvenuto a Genoa*, sa Malesani deretter til meg.

Dette skulle vise seg å være de eneste setningene jeg luftet med ham før intervjuet tre dager senere. Og ikke ble det luftet noen verdens ting i etterkant av intervjuet heller.

### **5.2.3 Forholdene i Genoa CFC**

Jeg var forberedt på at ikke alle trenere kunne være som Eriksson; like åpen, like imøtekommende, like inkluderende. Likevel følte jeg meg tatt på sengen.

Saluzzi viste meg til siden av banen, ved midtstreken. “Her kan du stå, sa han”. Så gikk han. Jeg følte meg greit tatt i mot, men likevel ikke slik som i Leicester. Fem dager senere skjønte jeg hvilken mulighet jeg var blitt gitt.

For dette var siste uke før seriestart. Laget skulle, under min observasjon, trene samtlige dager fra tirsdag til lørdag, så reise til Napoli søndag morgen for å spille kamp på San Paolo samme kveld. Planen var i utgangspunktet å fly til Napoli etter treningen lørdag for å overvære kampen på Napolis stadion San Paolo, men fredag kveld ble det kjent at seriestarten for hele

Serie A i følge spillerforeningens leder Damiano Tommasi ble utsatt grunnet uenigheter mellom den nevnte foreningen og fotballforbundet.

Det som fikk meg til å se dimensjonen av muligheten jeg var blitt gitt i Genoa, var det faktum at det i løpet av de fem treningene jeg overvar, kun var en annen utenforstående som slapp innenfor de høye murene som omkranset anlegget. Han var til gjengjeld agent for fem av klubbens sør-amerikanske spillere og var dessuten kun å se på torsdagstreningen. Dette var som natt og dag sammenlignet med i Leicester, hvor agenter, fans, familie og andre kunne overvære treninger nærmest etter eget ønske. Hver morgen kvidde taxisjåførene i den italienske havnebyen seg for å kjøre opp til muren. “Er du sikker på at vi kan kjøre inn? Har du en avtale?”, spurte de. Det ble bekreftet fra min side, men det tok likevel tre treninger før jeg slapp å gå ut av drosjen for å forklare mitt ærende til portmannen. Og ja, portmannen var den samme hele uken. Slik så uken min i grove trekk ut:

**09.30:** Tok drosje fra sentrum av Genova hver morgen klokken ni og ankom klubbhuset rundt halv ti. Der ventet jeg på at spillerne skulle komme ut av garderoben, og hilste samtidig på Saluzzi. Foruten klubbens to sekretærer var det på morgenen forholdsvis stille på anlegget som var knyttet sammen med treningsbanen via en underjordisk spillertunnell. Malesani benyttet derimot aldri tunnelen. Malesani benyttet personalinngangen.

**10.00:** I takt med at spillerne begynte å innta feltet, forflyttet jeg meg fra klubbhuset til plassen ved banen jeg var blitt henvist til av Saluzzi. Derfra overvar jeg økten i sin helhet, og var vitne til at Malesani benyttet nevnte metode for å samle gruppen hver dag.

Motsetningene til rutinene i Leicester City var mange, også når det gjaldt organiseringen av treningene. I Genoa var det utelukkende hovedtrener Malesani som tok seg av den oppgaven, i starten av øktene, samtidig som klubbens fysiske trener ledet oppvarmingen i enden av den samme banen. I Genoa hadde de nemlig ikke mer enn en grasbane til disposisjon. Mens Eriksson og hans assistenter hyppig brukte kjegler eller “kinahatter” til baneoppsettet, brukte Malesani konsekvent slalomporter. Det var mitt inntrykk at portene også kun ble benyttet i ytterst nødvendige tilfeller.

**11.30 - 12.00:** Etter hvert som øktene gikk mot slutten, økter som ikke virket å være låst til en bestemt lengde slik tilfellet var hos Eriksson, tuslet spillerne i garderoben mens Malesani tok seg en joggetur rundt treningsbanen med sin assistent. Dette gjentok seg hver dag. Da også de to trenerne gikk tilbake til klubbhuset, takket jeg Saluzzi for dagen og reiste inn til byen igjen. For min del forelå det i forbindelse med treningsøktene aldri regelmessige samtaler med andre enn Saluzzi, som var min eneste kontakt i klubben.

**12.00:** Økten var avsluttet. Noen dager kunne den være ferdig rundt 11.30, andre dager ble klokken nesten 12. Jeg tok meg en avsluttende prat med Saluzzi, før sekretærene bestilte meg en drosje. Åpenheten jeg følte i Leicester City, med stående invitasjon til både frokost og lunsj, glimret i Genoa med sitt fravær. En omvisning på klubbhuset var noe jeg selv måtte ta initiativ til, men ble til gjengjeld innvilget.

#### Spillernes dager i Genoa CFC:

**08.30:** Spillerne møtte på Villa Rostan. Mitt inntrykk var at felles frokost ikke var påkrevd.

**09.00:** De som hadde behov for fysioterapi eller annen fysisk behandling, ble gitt dette.

Øvrige spillere gikk i garderoben.

**09.30:** Fysisk trening i styrkerommet. Type trening varierte fra spiller til spiller etter behov, og i følge den søramerikanske agenten jeg snakket med var den fysiske belastningen på tidspunktet jeg var der nede på et lavere intensitetsnivå enn tidligere, grunnet snarlig oppstart av serien. Den samme agenten sa at klubben i de foregående ukene hadde jobbet knallhardt fysisk, hvor flere av hans spillere hadde gitt tilbakemelding om at belastningen var overraskende stor.

**10.00:** Spillerne og det øvrige trenerteamet er kommet på feltet.

**10.10:** Malesani kommer og treningen starter.

**10.15:** Oppvarming ledet av fysisk trener. Malesani setter opp en eventuell bane, samler ballene i midtsirkelen, og slenger to sett med vester – ett oransje og ett rødt – ved midtstreken.

**10.30:** Spillerne jogger til midten av banen, hvor Malesani har stilt seg opp. Han deler laget inn i to 11'ere, det antatte førstelaget mot det antatte andrelaget. Overflødige spillere blir med den røde gruppen; det antatte andrelaget.

**10.30:** Fotballøkten begynner. Malesani coacher sitt antatte førstelag på den ene banehalvdelen, mens hans assistent coacher resten av gruppen på andre halvdelen. Deløvelsene er like for begge gruppene. Malesani holder et knallhardt fokus, utelukkende på sine utvalgte elleve. Deløvelse 1 varer i rundt tjue minutter. Deretter spiller lagene mot hverandre for å forsøke å dra øvelsen de akkurat trente på inn i spill. Dette gjentok seg hver eneste økt.

**12.00:** Økten avsluttes.

#### Scenario M1:

*Serieåpningen skulle være søndag 27.august borte mot Napoli. Ettersom Napoli under trener Walter Mazzari liker å spille med middels høyt press og tre forsvarere og fire på midten på hjemmebane, tolket jeg Malesani dit hen at onsdagstreningens fokus kom som en direkte konsekvens av dette. Da det mot et lag som spiller med tre mann bak gjerne blir store rom på*

*sidene, bak motstanderens midtbane, gikk deløvelse 1 med til å fokusere på hurtig ballflytting mellom forsvarslinje og midtbanespillere for å skape gode alternativer for å spille ut på kant i neste trekk, altså på siden av motstanderens forsvarslinje. Ettersom tre bak og fire på midten tilsier at Napoli også spiller med tre mann fremme, antar jeg at fokus på relasjonen forsvar-midtbane i pasningsspillet kom som et ønske om å spille av Napolis tre fremste spillere hurtig. Deløvelsen varte i tjue minutter og var en shadowøvelse.*

*Etter de tjue minuttene gikk de to inndelte lagene inn i spill mot hverandre, kun avbrutt av en kort drikkepause. Malesani coachet fremdeles kun sitt utvalgte lag og holdt seg utelukkende til fokusområdene de hadde vært innom i deløvelsen. Spillsekvensen varte rundt et kvarter.*

*Deløvelse 2 startet så opp. Øvelse 2 var identisk med øvelse 1, etterfulgt av ny drikkepause og spillsekvens 2 som også var identisk med spillsekvens 1. Hver av sekvensene varte mellom 15 og 20 minutter.*

**13.00:** Spillerne er ferdige i garderoben og virket de fleste dager å stå fritt til å dra hver til sitt, uavhengig av lunsj eller liknende.

**14.00:** Eventuelle pressekonferanser, hvor utvalgte spillere kunne måtte være med. Den uken jeg var i Genoa CFC var det to slike konferanser; en onsdag, en fredag.

#### **5.2.4 Observasjoner fra treningsfeltet**

Treningsuken i Genoa CFC var gjennomsyret av spesifikke, kampforberedende øvelser, jamfør tidligere gitt eksempel. Det finnes en mulighet for at situasjonen var litt spesiell i og med at det var serieåpningen som stod for tur, kanskje også i kombinasjon med at det for den nye treneren var viktig å ikke skape negative overskrifter allerede i første serierunde. Mitt overordnede inntrykk var likevel at laget fokuserte relativt mye på sitt eget spill, men alltid sett i lys av hvordan motstanderlaget var forventet å opptre. Eksemplene var mange. Samtlige av spilløvelsene hele uken tok utgangspunkt i en start 11'er mot 11 øvrige spillere, hvor den øvrige gruppen opptrådte i 3-4-3-formasjonen Napoli ble antatt å komme med på hjemmebane. Under deløvelsene var motstanderne erstattet med slalomporter som skulle tilsvare Napolis ulike ledd. Kommende helgs motstanderlag ble til sammenligning knapt nevnt med ord på treningsfeltet i Leicester City.

Effektiviteten i øktene stod også i kontrast til situasjonen i England, hvor de aldri overskred 1t og 30min lange økter. I Genoa så det mer ut som det var kvaliteten på øvelsene eller spillsekvensene som styrte hvor lenge de holdt på før de brøt opp. Organiseringen var stram. Spillerne stod ikke på noe tidspunkt fritt til verken å tøye eller drikke. Til tross for nærmere

30 varmegrader i luften var det kun to innlagte drikkepauser, som spillerne til gjengjeld visste å benytte seg av. Muligheten for lek og moro under eksempelvis avslutningstrening, som i noen grad var til stede hos Eriksson, var ikke å finne hos Malesani. Så lenge økten pågikk, var spillerne fullt konsentrerte om sine oppgaver, tilsynelatende i hvert fall, til tross for at Malesani nok pratet noe mer på selve feltet enn Eriksson gjorde. Dette virket ikke å gå på bekostning av gruppens konsentrasjonsevne. Jeg vil gå så langt som å si at det i løpet av øktens fem første minutter klart gikk fram hvordan resten av treningen ville se ut. Det var alltid en rød tråd fra start til slutt. Dette systemet forholdt Malesani seg konsekvent til.

I Leicester City bet jeg meg merke i at de gjerne innledet treningene med såkalt detaljtrening, som for eksempel avslutninger. I Genoa var det noe annet som interesserte meg, nemlig at Malesani kun benyttet en deløvelse og en spilløvelse i øktene sine. Treningene var riktig nok inndelt i to deløvelser og to spilløkter, men det oppsiktsvekkende var at deløvelse en og to organisatorisk var identiske. Det samme var tilfellet for de to spilløktene. Malesani tok med seg sin foretrukne startoppstilling til banens ene halvdel, hvor han kjørte deløvelse en og to, ofte uten motstand. Han coachet også elleveren i de to spillsekvensene, hvor han fokuserte på det samme som i deløvelsene. Dette ga øktene et ekstremt tydelig bilde på hva det var han ville få frem, samt nok tid til at spillerne skulle oppnå gode repetisjoner. Fungerte det ikke tilstrekkelig under spilløkten, terpet de videre på det under deløvelse 2.

Om det derimot fungerte, supplerte han i den siste deløvelsen et nytt tema til de allerede fungerende temaene. Ikke bare opptrer Malesani som tydelig overfor spillergruppa, det forventes også at spillerne er inneforstått med hva som venter dem. Forutsigbarheten i øktene til Malesani var stor, og hovedtreneren avvek aldri fra det organisatoriske opplegget. De fem øktene jeg overvar var identiske hva gjaldt oppbygging og gjennomføring. Hvorvidt øktene forblir like forutsigbare dersom resultatene uteblir, er det for meg vanskelig å svare på. Den uken jeg overvar øktene, var treneren uansett ekstremt trofast mot det han trodde på.

Malesanis opptreden på feltet var preget av avslappende kroppsbruk og rolige tilbakemeldinger, men hans tilstedeværelse var stor. Under spillsekvenser var det kun Malesani av trenerteamet som deltok aktivt. De andre stod på sidelinjen sammen med meg. Hans assistent snakket aldri til gruppen på egenhånd, med unntak av i deløvelsene hvor han ledet halvparten av gruppen selv. Malesani snakket primært med sin assistent i for- og etterkant av treningene og den dynamiske arbeidsfordelingen mellom trenerteamet – som var så iøynefallende i Leicester City – var aldri til stede.

Selv om Malesani var forholdsvis knapp med ord, også under øktene, var han på en måte likevel aktiv. Under pasningsøvelser mot passive motstandere benyttet han for eksempel munnbruken til å fremme gode repetisjoner på det han var ute etter å se.



Scenario M2:

*Hovedfokuset i pasningsøvelsene var å bruke få touch i det oppbyggende spillet for å holde høyt tempo med ball med den hensikt å bryte gjennom en tenkt motstanders angreps- og forsvarslinje. For å sikre dette slo Malesani selv en lang ball til sine forsvarsspillere, for så og deretter telle antall pasninger høyt. "En, to, tre...". Ble pasningsantallet for høyt, brøt han av sekvensen og startet den på nytt. Ved en vellykket repetisjon, hvor antall trekk i laget fra ballvinning til innlegg ikke overskred syv eller åtte pasninger, delte han ut skryt i plenum. Da gikk økten gjerne over i en spillsekvens, hvor han ønsket å få frem det samme bildet.*

Dette viser meg at Malesani er inneforstått med noe av det samme som Eriksson, nemlig at spillernes evne til å oppfatte mange beskjeder samtidig ikke er et tre som vokser inn i himmelen. Italieneren holdt seg til ekstremt få momenter på hver enkelt økt og sørget gjennom dens organisering for at spillerene skulle få nok tid til å fremskaffe gode bilder.

### **5.2.5 Spesielt interessante observasjoner**

#### Arbeidsfordeling

Som allerede indikert var Malesani hovedtrener. Punktum. Dette gjenspeilet seg både på og utenfor treningsfeltet, hvor omgivelsenes repsept for vedkommende var til å ta og føle på. Malesani var autoritær. Hvorvidt dette er knyttet til hans person eller snarere hans rolle, blir forsøkt belyst i intervjuet. Til tross for at Malesanis stab var større enn Erikssons, hadde førstnevnte kun en assistent å forholde seg til. Eller, mer korrekt; det var kun en assistent som forholdt seg til Malesani. På treningsfeltet var følgende ikke-utøvere alltid til stede:

- Hovedtrener Malesani
- Assistenttrener
- Fysisk trener
- Baneansvarlig
- Keepertrener 1+2
- Fysioterapeut
- Ernæringsansvarlig
- Team Manager Saluzzi
- 4 øvrige med udefinerte roller

Enkelt sagt var rollefordelingen slik: "Malesani styrte økten. De andre var også til stede." Selvsagt er dette en sannhet med visse modifikasjoner, all den tid klubbens fysiske trener ledet oppvarmingen og keepertrenerne ledet målvaktene i separate deløvelser dersom de ikke var med i treningenes felles' sekvenser. Det var også vanlig at de tre av klubbens totalt fem keepere som til enhver tid ikke var med i spill ble coachet i keeperspesifikke repetisjoner i

enden av banen. To av dagene var keeperne i gang med sine øvelser mens de øvrige spillerne var i styrkerommet, i forkant av fellestreningen.

Malesanis assistenttrener ledet i deløvelse en og to spillerne Malesani ikke inkluderte blant sine 11 utvalgte. Klubbens fysioterapeut var i aksjon et par ganger i løpet av min uke i Genoa, hvor han geleidet skadede spillere fra banen og inn i garderoben. Baneansvarlig ryddet eventuelle slalomporter eller overflødige vester i forbindelse med drikkepausene, mens ernæringsansvarlig sørget for å hente frem kald drikke i god tid før de samme drikkepausene. Alle spillerne med unntak av en, foretrakk vann uten kullsyre. Klubbens mest meritterte spiller, Kakhaber Kaladze, ønsket vann med kullsyre. Her oppstod det aldri misforståelser. Spillerne drakk av hver sin halvlitersflaske, som ernæringsansvarlig sørget for å kaste før neste drikkepause. Da stod nye kjølebager med forseglete flasker klar på sidelinjen. Team Manager Francesco Saluzzi var den eneste av teamets medlemmer som møtte opp til treningene i sivilt antrekk, og tok seg en prat med eventuelt skadede spillere eller stabens øvrige medlemmer. Mitt inntrykk var at Malesani pratet vel så mye med Saluzzi som med sin assistent.

### Lederstil på feltet

Mens Sven-Göran Eriksson virket å være særdeles bevisst på å inkludere hele spillergruppen i forbindelse med treningene, antas dette å være noe Malesani ikke prioriterte i like stor grad. Antageligvis gjorde han det slik i det øyemed å jobbe mest opp i mot de spillerne han så for seg skulle starte neste kamp.

Av egen erfaring kan jeg si at trenere er ulike slik: Noen deler tilfeldige eller miksede lag nærmest hele uken, mens andre gjerne foretrekker å spille a-lag mot b-lag. Jeg har uansett aldri før vært vitne til en trener som deler gruppen inn etter sistnevnte mønster hver eneste trening, og spesielt ikke trenere som også benytter dette under deløvelser – for så bevisst kun å coache sin utvalgte gruppe i spill. Det er naturlig å tro at dette kan styrke selvtilliten og følelsen av tillit hos de 11 utvalgte, men da er det også gitt muligheten for at motsatt effekt inntreffer hos resten av gruppen.

### Scenario M3:

*Under spillsekvensen på torsdagstreningen hadde Malesani 21 utespillere tilgjengelig. Dette resulterte – ja, ganske riktig – i at en av spillerne til enhver tid ble henvist til sidelinjen under spillsekvensene 11 mot 11. Denne spilleren ble stående i umiddelbar nærhet til meg under sekvensen. I starten tok jeg det for gitt at spilleren, som var en unggutt jeg verken av utseende eller navn kjente fra før, ville bli byttet innpå i løpet av spillet. Det skjedde derimot ikke. Ikke*

*en eneste gang ble spilleren snakket til av trenerstaben, men ble stående alene på siden og bivåne økten. Malesani plasserte seg på andre siden av banen, hvor han opererte som dommer. Hvilket utslag dette ga på spillerens selvtillit og motivasjon vil jeg aldri få svar på, men visse tanker gjorde jeg meg likevel. Og det gjør jeg fremdeles.*

Derimot gjorde Malesani andre bytter under spilløkten. Han byttet enkeltspillere i sin utvalgte ellever mot spillere på b-laget i forbindelse med drikkepausene. Slik indikerte han overfor spillerne at dette var plasser det var kamp om. Den ene stopperplassen var for eksempel en plass han ennå ikke hadde bestemt seg for hvem skulle ikle. Eller, han hadde i hvert fall tilsynelatende ikke bestemt seg. Dette gjorde faktisk ikke Eriksson i Leicester, men er en skikk jeg etter hvert har blitt ganske vant med fra norsk fotball. Tanken bak signalet du sender ut ved en slik taktikk er å gi en dobbelt effekt: Man ber begge spillerne uten å si det høyt om å forbedre seg. Den ene skal forsvare sin plass på laget, den andre øyner muligheten om å kjempe seg til den samme plassen.

#### Behandling av enkeltspillere

Generelt kan man si at Malesani ikke ”så” hver enkelt spiller i like stor grad som Eriksson virket å gjøre, all den tid Malesani kun forholdt seg til halve gruppen. Derimot er mitt inntrykk at Malesani til gjengjeld viet hver av sine 11 utvalgte spillere mer oppmerksomhet enn Eriksson gjorde. I tillegg mener jeg å ha vært vitne til at Malesani kjente sine spillere veldig godt; ikke nødvendigvis personlig, men hvordan de opptrer på feltet og hvilke knapper han skal trykke på for å mest mulig ut av hver enkelt. Kommende scenario vil vise oss hvordan Malesani ønsker å fremstå som forutsigbar i sitt handlingsmønster, ved å behandle spillere etter behov:

#### Scenario M4:

*En av lagets stjernespillere, den tidligere AC Milan-stopperen Kakhaber Kaladze, slo meg allerede under oppvarmingen til tirsdagsøkten som uengasjert. Han gikk under samtlige fysiske øvelser for halv maskin, en holdning han dro med seg inn i deløvelse 1; en mot en mot ett mål. Kaladze, som er en særdeles rutinert og habil forsvarsspiller, ble rundet gang på gang av spissene – med mål i mot som direkte resultat. De andre forsvarsspillerne klarte seg noenlunde bra, med unntak av en venstreback som også slet, dog ikke i like stor grad som Kaladze gjorde. Venstrebacken ble mer eller mindre pisket av Malesani, som gjentatte ganger ga uttrykk for at den defensive jobben ikke ble løst på godt nok vis. Spilleren viste underveis i øvelsen en viss fremgang, hvorpå Malesani delte ut ros. Det paradoksale var at Kaladze ikke fikk en eneste negativ tilbakemelding fra Malesani, kun et par positive dersom han gjorde en ok jobb, noe han egentlig aldri gjorde. Det interessante var at de øvrige forsvarsspillerne gjorde det samme; de prøvde helt klart å bygge opp Kaladze ved skryt. Kjeft eksisterte ikke.*

*Dette var lagets første økt under mitt påsyn, og jeg ble overrasket over hvor dårlig stopperen var. Han hang rett og slett ikke med. Utdatert. Treig. For gammel. Ferdig. Under deløvelsen reagerte jeg på at spilleren – som antakeligvis er blant de aller best betalte i klubben – viste en slik holdning. - Hvordan kan dette tolereres?, tenkte jeg. Svaret skulle jeg snart få.*

*For etter at deløvelsen var ferdig, gikk økten over i spill. 11 mot 11. De samme 11 som Malesani hadde coachet i deløvelsen utgjorde nå a-laget, hvorpå Malesani ønsket å skaffe bilder på hvordan man kan vinne ballen i forsvarsfireren for slik å skape grunnlag for overganger – det samme som de hadde trent på i deløvelsen. Verden ble i løpet av noen få minutter snudd på hodet, ettersom Kaladze var fantastisk. Han var banens desidert best spiller. Egen klasse. Annen idrett. Men heller ikke da åpnet Malesani munnen i nevneverdig grad. Han virket ikke på noe tidspunkt å være overrasket eller over seg av begeistring av omveltningen slik jeg innrømmer at jeg var. Årsaken er enkel: Han så det komme. Malesani visste antakeligvis at sin 33 år gamle og mest meritterte spiller ikke var topp motivert i sin tolvte strake Serie-A oppkjøring, og tilpasset sin væremåte deretter. For av erfaring vet jeg at øvelser i de aller fleste tilfeller ikke på langt nær er like motiverende som rent spill. Venstrebacken som verken hadde tilsvarende ferdigheter eller merittliste ble derimot behandlet annerledes enn Kaladze. I starten stusset jeg. Nå stusser jeg ikke lenger.*

### Kampforberedelse

Selv om det finnes en mulighet for at seriens etterfølgende kamper ikke ville bli forberedt på samme vis som åpningsrunden ble, hersket det uansett ingen tvil om at Alberto Malesani i uken før seriestart hadde stort fokus på kommende motstander Napoli. Det er nærliggende å tro at en slik tilnærming til kampforberedelse gjenspeiler hans metoder også i resten av sesongen, noe intervjuet delvis skulle komme til å avdekke. Kort oppsummert ga dette meg et inntrykk av Malesani som resultatorientert.

En slik tilnærming skiller seg monumentalt fra mine erfaringer fra norsk toppfotball. Fra mitt ståsted virker det i vår hjemlige øverste liga ikke å være kultur for å tilpasse seg etter motstanderen, spesielt ikke offensivt. Dette mener jeg har vært gjennomgangsmelodien i de ti årene jeg har spilt på profesjonelt nivå. Noe av årsaken til dette kan kanskje krediteres Rosenborg BKs suksess da de tvilholdt på den mer eller mindre samme offensive spillestilen under Nils Arne Eggen, uavhengig av motstander, som delvis også resulterte i suksess i Champions League. Derimot har italiensk fotball nærmest i alle år vært kjent for sine lags kynisme, som sammenfaller godt med Malesanis lags tilpasning i forhold til motstander.

Napolis forventede organisering ble altså i Genoa gjenspeilet av b-lagets oppstilling i øvelser og spill, hvor hovedutfordringen til Malesanis elleve utvalgte var knyttet til hvordan best

mulig å utnytte de svakheter Napolis formasjon var tenkt å åpenbare. Malesani hadde konsekvent et ekstremt fokus på neste motstander. Neste kamp. Hele uken.

### 5.2.6 Foreløpige karakteristikk av Malesani

- Mottakelsen i Genoa den 22. august var ikke direkte kald, men uansett langt fra like varm som den var i Leicester. Forholdet mitt til trener Malesani var så godt som ikke-eksisterende, da italieneren var så **autoritær** at knapt nok spillere tok kontakt uten først å bli tilkalt eller snakket til.
- Alberto Malesani var på tidspunktet inne i sin siste uke før sin debut som Genoa-trener, noe som kan ha påvirket ham i noen grad. Det er likevel ikke til å stikke under en stol at Malesani var til de grader **konsekvent** i sin oppbygning og gjennomføring av treningsøktene. Alle fire treningene var organisatorisk identiske.
- Spesielt interessant var det også å se Malesanis budskap, som skilte seg radikalt fra både mine egne spillerefaringer og fra treningene i Leicester. Malesani satte nemlig neste kamp over alt annet, hvor samtlige øvelser hele uken hadde et budskap implementert om hvordan kommende motstander, Napoli, var ventet å opptre. Alberto Malesani slo meg derfor som ekstremt **resultatorientert**.

## 5.3 Intervju, Sven-Göran Eriksson

### 5.3.1 Beskrivelse av intervjusituasjonen

Mitt intervju med Eriksson fant sted allerede morgenen etter jeg kom, altså i forkant av treningen onsdag 16.mars 2011. Jeg troppet da opp på klubbhuset noe før vanlig tid, slik at intervjuet ikke skulle bli begrenset av den kommende formiddagstreningen. Eriksson var akkurat ferdig med morgenens trenermøte da jeg kom, og orienterte meg om at vi hadde nesten en time til rådighet. At jeg så meg nødt til å benytte diktafon var han inneforstått med, men forsikret seg en siste gang om at intervjuet ikke var ment for publisering gjennom aviser eller liknende.

Jeg mener jeg hadde gjort klokt i å prate relativt mye med Eriksson i forkant av intervjuet, for da vi satte oss på hans kontor for det som skulle vise seg å bli et tre kvarters langt intervju, var jeg overraskende lite preget av situasjonen. Det hele føltes komfortabelt, noe jeg er smertelig klar over at i all hovedsak er Erikssons fortjeneste. Dynamikken som ønskes i et halvstrukturert intervju var helt tydelig til stede.

For å vise at intervjusituasjonen føltes behagelig også for Eriksson, nevnes det at døren til kontoret stod åpen under intervjuet. Halvveis i “spørsmålsrunden” min kom en i trenerteamet inn for å hilse på meg, og selv om vi derfor ble avbrutt, hadde det ingen innvirkning på den videre flyten i intervjuet. Jeg antar at Eriksson ikke hadde latt dette skje om han ikke hadde følt min aksept for en slik åpenhet. Dette viser jo i klartekst også Erikssons åpenhet og tilgjengelighet, hvis ønske om sjelden å stenge noen ute kom til syne.

### 5.3.2 Interesseområder

*Merk: I tilfeller hvor samme karakteristikk står uthevet ved flere anledninger, er dette gjort for å begrunne valg av karakteristikk ytterligere.*

Det var selvsagt ønskelig at intervjuet skulle dreie seg noenlunde om de samme temaene som lå til grunn for mitt observasjonsfokus, og mitt inntrykk av Eriksson som trener og person viste seg altså å stemme ganske bra. Dette kan jeg si ettersom spørsmålene i all hovedsak var blitt utformet i forkant av turen til “balløya”, og kun i noen grad redigert etter første dags treningsobservasjon. Målet med intervjuet var derfor enten å styrke eller svekke mine to hypoteser.

Intervjuet startet med et ganske åpent spørsmål fra min side, uten på forhånd å ha forklart for Eriksson hva det var jeg var ute etter. Det ante meg likevel at temaet ville interessere ham, noe hans lange svar på mine korte spørsmål også indikerte. Intervjuet fløt bra allerede fra første spørsmål, og det virket å foreligge en gjensidig forståelse av når det igjen var min tur til å komme med innspill. Intervjuguiden hadde jeg satt opp med fem eller seks hovedspørsmål, som igjen hadde flere mindre underliggende spørsmål. Disse ønsket jeg i realiteten å få besvart uten i klartekst å måtte legge de frem, noe som også ble tilfellet. Støttespørsmålene var mer eller mindre satt opp for å ha flere ben å stå på dersom det skulle vise seg at intervjuet ikke fløt i tilstrekkelig grad. Under følger første utdrag av intervjuet. Kommentarer til Erikssons uttalelser vil bli gjort fortløpende, men ikke for hyppig, for slik å forhindre senere overlappende svar. Et eksempel ser vi allerede i Erikssons første uttalelser, et tema som blir tatt opp igjen noe senere. Intervjuet blir av meg derfor ikke vurdert før et tema betraktes som avsluttet.

*Oltedal:*       *“Hvordan vil du beskrive din egen lederstil?”*

*Eriksson:*     *“Veldig nordisk. Veldig demokratisk. Langt i fra diktatorisk. Jeg ønsker å få folk til å delta, jeg delegerer veldig mye. Jeg stoler på folk, jeg har liksom ingen hemmeligheter. Jeg gir alt jeg har å komme med. Du vet, i den nordiske skolen er vi oppmuntret til å spørre. Det er noe ganske nytt, sør i Europa. Men allerede da jeg gikk på skolen, ble vi oppfordret til å stille spørsmål. På sett og vis var vi alle sammen nysgjerrige. Derfor tror jeg at nordiske ledere – ikke bare innenfor fotballen – generelt sett er veldig gode arbeidsledere. England er jo på sin side kjent for å være veldig konservativt hva gjelder lederskap. Det tror jeg er noe som holder på å endre seg veldig mye, men den eldre generasjonen var veldig streng og presis og delegerte ikke mye. Den som var sjef, var sjef.”*

*Oltedal:*       *”For deg, hva ligger i ordet lederskap?”*

*Eriksson:*     *”Lederskap er for meg noe ganske enkelt. Først og fremst så bygger det på respekt. Jeg respekterer folk, alle som jobber sammen må respektere hverandre. Hvis ikke blir ting veldig vanskelig. Uansett om det er snakk om vi som er der ute på feltet, damen på kjøkkenet eller de tre gamle tantene som vasker treningsklærne våre – alle vi ledere og spillere må vise en gjensidig respekt. Det er viktig for meg.*

*Når det er sagt, er det viktig når man kommer inn i gruppe som en ny leder, å forklare hva man ønsker. Det kan være banale ting som å komme i rett tid. Det er viktig, for man viser lite respekt overfor de andre spillerne om 21 stykker skal stå å vente på sistemann. Slik er det bare. Men det hender jo selvsagt innimellom, for noen bor jo i Birmingham. Veien kan bli stengt grunnet ulykker eller liknende. Men det skjer ikke ofte. Banale ting er enkle å forklare, men de må også følges opp. Det er ikke alltid like enkelt.*

*Etter man har presisert de banale kjørereglene, må man forklare hvordan man ønsker at laget skal opptre. Hvordan man skal spille etc. Det må man gjøre veldig, veldig tydelig. Man må si: "Jeg ønsker at det skal se slik ut, vi kjører med tre spisser, tre på midten og tre bak". Det har jeg alltid kjørt med, hvor enn jeg har vært. Deretter må man forklare hvordan. Og ikke minst hvorfor. Det er spesielt viktig at alle spillerne har skjønnet hvorfor vi gjør som vi gjør. Om ikke, vil det aldri bli bra.*

*Punkt 1: Forklar hva du vil så tydelig at alle skjønner det. Deretter kommer punkt 2, som er din største utfordring: Å få spillerne til å akseptere det, slik at også de faktisk tror og mener at det er den beste måten å spille fotball på. For om de ikke gjør det, vil de aldri gå utpå der å gjøre en god jobb for deg. Man går jo bare ikke på jobb og gjør saker og ting hver dag om man ikke tror det man gjør er riktig? Eller hva? Altså, man gjør en jobb, men kun med hjernen. Ikke med hjertet. Det er et veldig viktig punkt.*

*Har man kommet så langt at spillerne både skjønner hva de skal gjøre og hvorfor det er den beste måten å gjøre det på, blir neste steg å få spillerne til å ha egne meninger om det vi driver med. Kan vi gjøre noe bedre på feltet, når vi er ute og reiser, vedrørende maten eller treningstider? Du må sørge for at spillerne involverer seg i slikt og åpne for at spillerne kan komme til deg med sine meninger. Da får de et helt annet eierskap til det de driver med. Klarer du det, har du nådd veldig langt som trener. Veldig, veldig langt.*

*Men da får du heller ikke være redd for å bli kritisert, hva? For om man er ung, slik jeg en gang var, er man litt redd for nettopp det. Da tviholder man liksom på sitt uansett. Det har jeg heldigvis vokst fra. For om spillerne i dag kommer til meg med sine meninger, blir jeg veldig glad. For det viser meg at de faktisk bryr seg om det vi driver med. At de ønsker å delta. Ønsker å gjøre ting enda bedre. Det vil det si å være en god leder.*

*Men man må oppmuntre spillerne til å komme til deg om det er noe. Jeg sier alltid ja, for jeg har aldri hevdet at jeg kan alt om fotball. Men slikt tar tid. Det er nok fordi at – og spesielt her i England – man er rett og slett ikke vant til slikt. Her ser man opp til treneren sin, til "Gaffa" eller "Boss" som de sier. Jeg vil ikke si at de frykter treneren sin, men de har i overkant stor respekt. Det er for eksempel et stort steg for spillere å banke på den døren der (red.mrk. døren til Erikssons kontor). Men nå gjør flere og flere det, noe som er bra."*

*Oltedal: "Så du tror at dette er i ferd med å bli utviklingen, at den nordiske modellen ligger litt foran som modell for fremtiden sammenlignet med den mer autoritære lederstilen?"*

*Eriksson: "Jeg er sikker på det. En av grunnene til at jeg hadde fin fremgang med det engelske landslaget, virkelig fin faktisk, var at jeg bevisst behandlet spillerne som voksne mennesker. Jeg viste dem respekt. Det resulterte i at de hadde en enorm gjensidig respekt for meg. De likte meg rett og slett. For enkelte av de spillerne hadde kun hatt en trener som profesjonell spiller. Og mange av dem; Scholes, Beckham..."*

*Oltedal: "Neville..."*



Eriksson: *"Gary Neville, Phil Neville, Nicky Butt, hadde kun hatt Ferguson. Og Ferguson – han er jo selvsagt helt fantastisk, med en haug med titler og sesonger – men han har alltid behandlet sine spillere som skolegutter, hva? Ikke som voksne menn. Derfor var dette noe helt nytt for mange av spillerne, og jeg fikk et veldig bra forhold til dem. De presterte veldig bra for meg."*

Oltedal: *"Du sa litt om hva du mener er bra lederskap. Men når du kommer som ny trener til et sted, med din egen lederstil – for eksempel som her i Leicester – hva vil du si er din måte å prøve og skape suksess på?"*

Eriksson: *"Ja, det har vel alle trenere på sett og vis. Sin måte å sette preg på laget og gruppa, liksom. Moral i gruppa og samhandling mellom spillerne ligger i ordet respekt, hva? Absolutt. Og har du en klubb med negative spillere eller dumme spillere – selg de umiddelbart. Da jeg kom til Lazio merket jeg meg etter noen måneder at jeg hadde to-tre spillere som hadde en ekstremt negativ utstråling. Gode spillere selvsagt, men negative. Så jeg kvittet meg med dem. En av dem var faktisk også kaptein for Lazio og spilte på det italienske landslaget. Han var helt sheriff i byen Roma. Beppe Signori, hette han."*

Oltedal: *"Giuseppe ja? Ja jeg vet hvem han er."*

Eriksson: *Han var altså så negativ i sin væremåte: "Lazio har alltid uflaks, det er så typisk oss det. Nå henger vi sikkert på fram til jul, men deretter så..." Nei, fy faen, slike spillere skal man kvitte seg med. For de stjeler energi. Vi har en spiller her i Leicester som du skal legge merke til. Jeg elsker ham. Jeg blir pigg kun av å hilse på ham om morgenen. Sol Bamba heter han. En stor svart en. Han er faen meg et stort smil hele fyren. Om det regner eller snør, om vi har tapt eller vunnet. Fyren er lik hele tiden. Et utrolig menneske. Det er slike spillere man vil ha rundt seg.*

*Vi har noen spillere her som jeg individuelt har sagt til at de får gjerne dra herfra om de ikke ønsker å være her. Jeg skal hjelpe de bort fra klubben, men kom ikke inn på klubbhuset om morgenen og se grinete ut og ha vondt for å kikke meg i øynene og hilse god morgen. Jeg hater slikt. Faen. Vi har verdens beste jobb, vi har jo betalt for å spille fotball. Dersom man taper, okey, da må man bite tennene sammen og sørge for å vinne neste kamp i hvert fall."*

Oltedal: *"Så for å oppsummere biten om lederstil kan vi si at gruppas felles referanseramme, for å sikre at alle drar i samme retning, er noe av det mest essensielle?"*

Eriksson: *"Ja visst er det det, og jeg tror at om man er på det nivået vi er, og også Åge (red.mrk. Hareide) er, så tror jeg at lederskap primært handler om organisering. Å sette opp det daglige arbeidet, uken, laget. Hvordan man skal opptre i angrep og forsvar. Deretter tror jeg det er viktig med man-to-man lederskap, slik at man kan få alle i troppen til å jobbe mot samme mål. Man prioriterer ikke å endre på spillernes rene ferdigheter på seniornivå. Man kan nok gjøre det, men i hovedsak må det gjøres på ungdomsnivå."*

*Oltedal: "Det slo meg på treningen i går at du virker veldig bevisst på å dele ut skryt..."*

*Eriksson: "Som trener må man rett og slett være positiv. Benytte positiv feedback, akkurat som ledere ellers i samfunnet må gjøre. Du er jo fotballspiller selv og jeg antar at du hater trenere som – så snart det hender noe – avbryter spillet for å prate negativt i fem minutter. Nei, du, fy faen. Men de finnes. Men nei, fy satan. Men i blant må man være negativ. Har man spillere som gjør samme feilen gang på gang må man ta vedkommende til side og vise ham feilen. Man kan si "du har to kamper på deg til å forbedre deg, hvis ikke må jeg foreta meg noe". Her snakker jeg riktig nok om forståelsesfeil. Feilposisjonering og slikt. I Leicester spiller begge U21-backene til England, men de spiller ikke i City eller United fordi gjør tekniske feil, så det er forståelsesfeil man må slå ned på. Som trener og leder må jeg kjenne til spillernes tekniske begrensninger, men forståelsesfeil må man ta tak i."*

Kommentar:

- Vi ser at Eriksson allerede ved sitt svar på mitt første spørsmål *Hvordan vil du beskrive din lederstil?*, går rett inn i noe av kjernen i denne oppgaven; forskjellen på den "skandinavisk-demokratiske"- og den mer autoritære stilen jeg forbinder med spesielt italiensk fotball.. For Eriksson er **demokratisk**. Han ønsker å være det, han er det, og han mestrer å være det. Eriksson poengterer at han er *veldig demokratisk*, et poeng som går igjen gjennom hele utdraget ovenfor.
- Han ønsker å fremstå som **åpen** – både om sine egne meninger og overfor andres meninger. Han sier han er klar over at han ikke vet alt om fotball og åpner med det utsagnet også for at deler av spillergruppen kan ha interessante innspill å komme med. Utfordringen sier han, er å få spillerne til å tørre å åpne seg. Skal vi tro Eriksson vil dette om noen år mange steder være en realitet, all den tid han står fast ved at den demokratiske modellen har kommet for å bli. Eller kommer for å bli. Også i England.

For meg virket det som Erikssons eierskap til den demokratiske ledermodellen stikker dypt. Han refererer her både til egen oppvekst og egne trenererfaringer fra Sverige. At han er så åpen, synes å være en del av den han er; og da å skulle ta på seg en lederstil han i utgangspunktet ikke kan stå inne for, virker han å avvike fra. På dette området ønsker svensken ikke å gå på akkord med seg selv. I en av våre samtaler utenfor selve intervjusituasjonen kom vi inn på dette temaet, hvor det viste seg at Erikssons største bekymring for emnet var knyttet til hvorvidt han ville få tid til å endre spillernes adferd i den grad han ønsket. Tidsbegrensningen vi her snakker om er selvsagt knyttet til en eventuell uteblivelse av resultater i form av tabellplassering, en plassering som til sist antakeligvis ble lagt til grunn for styrets beslutning om å avskjedige Eriksson høsten 2011.

- Derfor legger han til rette for en form for toveis kommunikasjon med spillerne. Ikke bare sier han at han oppfordrer spillergruppen til å komme med egne meninger og ta kontakt med ham, han understreker også at han ser på forholdet til hver enkelt spiller som essensielt. En slik coaching-tilnærming kalte han for ”man-to-man management”, og er langt i fra noen ”ovenfra-og-ned-mentalitet”. Eriksson er av erfaring inneforstått med at spillernes kulturelle bakgrunn kan virke som en hemsko på den utenomsportslige deltakelsen han ønsker fra spillerne, men i stedet for å opptre som en leder han selv egentlig ikke er, forblir han **trofast** mot sin antidiktatoriske stil.

Til tross for at det på intervjuetidspunktet var gått mer enn elleve år siden Erikssons forrige tittel, har han altså ikke forandret lederstil. Nå har han riktignok i de samme årene hovedsaklig vært engasjert i landslagsoppdrag, men dette viser meg uansett at han virkelig har tro på den linjen han kjører. I etterkant av den ene treningen forklarte Eriksson, dog uten å vite at jeg bet meg merke i det, hvorfor dette er så viktig. ”Når resultatene uteblir, er det vanlig å evaluere både seg selv og treningene. Da er det lett å finne feil. Kunsten er da å ikke forandre på så mye, men derimot være trofast mot det man driver med. For det er jo ofte nettopp de samme faktorene som har fremskaffet de gode resultatene tidligere.” I media brukes slike sitat fra pressede trenere nærmest som en floskel i motgangstider, hvor trenerne gjerne sier at de må fortsette med det de alltid har gjort. Selvsagt er det noe som ikke stemmer når resultatene uteblir, men kaster man alt man tidligere har trodd på overbord, hva står man igjen med da? Fint lite, skal man tro Sven-Göran Eriksson.

- Årsaken til at Eriksson ønsker å være **konsekvent** i sin personbehandling, er nok ikke bare knyttet til hans oppvekst om erfaringer fra svensk fotball. Antakelig finnes årsaken vel så mye i hans internasjonale resultater som trener, hvor han altså har høstet hele 18 titler fra til sammen tre ulike lands toppdivisjoner. Det er nærliggende å tro at Eriksson med dette har bevist for – kanskje spesielt seg selv – at det han driver med er rett. Eriksson mer enn indikerer at ens lederstil er mer knyttet til selve personen enn noe annet. Når han også sier at han ikke har noen hemmeligheter, sammenfaller dette bra med den lederstilen han har operert med i alle sine år. Hadde Eriksson nå plutselig skiftet til en mer autoritær linje, hadde han egentlig hatt nettopp det. Hemmeligheter, altså.
- Samtidig som Eriksson fremstår som jovial, langt fra hårsår og meget vanskelig å provosere, åpner han seg etter hvert og viser også en annen side av seg selv – en side jeg antar alle trenere må ha: Den mer strenge siden. Jeg tror vi etter å ha lest de første utdragene kan slå i bordet og si at Erikssons kjepphest må være et krav om respekt, om

gjensidig respekt. Og det er derfor vi ”så” han nærmest hisse seg opp over spillere som sliter med så enkle ting som å se folk i øynene og hilse god dag. Slikt viser ikke respekt, mener Eriksson, som gjentatte ganger indikerer at han har fokus på hele gruppen. Ikke kun spillerne, ikke kun en startellever. Dette styrker mine observasjoner av Sven-Göran Eriksson som **samlende**. Eriksson er hele gruppens trener. For meg var det nemlig vanskelig å se hvilke spillere som skulle starte neste kamp. Alle fikk delta like mye. Den demokratiske modellen.

Da jeg begynte å føle på at Eriksson hadde snakket seg tom om hvordan han ønsker å opptre som leder, fant jeg det nødvendig å omformulere meg for å få han til å tenke i litt nye baner. Selv om lederskap ikke er en melkeku som aldri går tom, er det heller ikke langt i fra – for det er jo nettopp lederen Eriksson som i tospann med Malesani er den primære vinklingen i denne oppgaven. Derimot var det nødvendig å tenke i andre baner, nemlig ved å se på kontrasten som oppstod da Eriksson dro fra svensk- til portugisisk fotball i 1982. Suksess fikk han begge stedene, men kom de på samme måte?

Ettersom det neste intervjuutdraget mer eller mindre er hentet i kronologisk rekkefølge i forhold det første presenterte utdraget, er det bare naturlig at lederskap nevnes også her. Men vinklingen er nå snudd til å se på kulturforskjellene. I følge Leif Isbergs konklusjoner etter timeslange intervjuer med syv ulike trenere med suksess både i hjemlig- og delvis også utenlandsk liga, skal trenere som takler de sosiokulturelle forskjellene som inntreffer i fotballklubber på høyt internasjonalt nivå ha en spesielt god evne til å benytte seg av sine sterke personlige egenskaper (Isberg, 2001). Selvinnsikt ble nevnt, men er vanskelig å måle. Derfor er det heller ikke mitt øyemed å måle den. Jeg ønsker heller å sette sammen en kjede av egenskapene vi med uthevet skrift hittil har sett beskriver Eriksson som leder, menneske og trener, for til slutt kanskje å sitte igjen med noen få, men helt essensielle, karakteristikk. Noe av årsaken til at selvinnsikt kan være vanskelig å måle, kommer av at i det øyeblikket man presenterer et intervjuobjekt for et forskningsprosjekt som ønsker å se hvorvidt personen har god selvinnsikt eller ikke, kan man risikere at vedkommende ikke lenger opptrer slik han eller hun ellers ville ha gjort. Og et intervjuobjekt som ikke er seg, er her ikke interessant. På spørsmål om han merket at forventningene i spillergruppen til han som leder var andre i Benfica enn i IFK, svarte uansett den tidlige Leicester-treneren som følger:

*Eriksson: Definitivt. Spesielt da jeg kom til Benfica i '82. Keeperen jeg hadde da var jo like gammel som meg, eller ett år eldre tror jeg faktisk. Stopperen var også på min alder, jeg var jo veldig ung som trener på den tiden. Ikke mange trenere var like unge som meg. Og jeg kom jo fra Sverige med min nordiske lederstil, først i Degerfors og deretter i IFK. Derfor samlet jeg de gamle spillerne på Benfica for å snakke med dem.*

*Jeg spurte om de hadde noen innvendinger på opplegget mitt, om de hadde synspunkter på hvilke områder vi kunne forbedre eller tilpasse. Jeg husker ikke ordrett hva de svarte, men det var noe slikt som "Nei, vi er kun spillere. Mister, vi har ingen egne meninger". I Portugal er man Mister, visste du det? I Italia og England også ofte. Mister. Nei, de hørte ikke på meg når jeg spurte om deres syn på saker og ting. Det var som å prate til veggen. For de var jo ikke vant med det. Men sakte men sikkert klarte jeg å endre på det, men det tok jo enormt med tid.*

*Ser man på Spania og Portugal, så er jo folket der oppvokst med diktatorisk lederskap. Det er jo ikke så mange år siden Franco og Salazar regjerte der nede. Så min generasjon og generasjonen før meg var jo vant til et rent diktatur. Spillerne kom inn hver morgen for å høre på hva treneren sa, men de hadde aldri noe eget syn på hva som var rett eller galt. Det er jo egentlig helt sinnssykt.*

*Oltedal: Jeg leste et gammelt intervju med Roy Hodgson fra tiden hans i Inter, og da svarte han at noe av utfordringen da han kom til Italia var noe han kalte for "taus kunnskap". Altså at spillerne var minst like smarte der som i de andre landene han hadde vært, men at det var vanskeligere å få dem til å delta som du sa, for å få de til å spørre. For i Skandinavia er vi jo vant til at du nesten er dum dersom du ikke spør når det er åpenbart at det er noe du ikke forstår.*

*Eriksson: Ja, for det er jo slik det er.*

*Oltedal: Men prøvde du å tilpasse deg de forventningene de hadde, for så å gradvis legge om til din stil? Eller kom du med din stil og kjørte på med den fra starten av?*

*Eriksson: Tja, da jeg kom til Benfica for første gang og deretter til Roma, så benyttet jeg de samme prinsippene for spillesystem som jeg gjorde hjemme i Sverige. Men forskjellen var at jeg kom til latinske land, hvor spillernes teknikk var mye bedre enn hva jeg var vant med fra svensk fotball. Noen spillere jeg hadde i Benfica var av ren og skjær europeisk toppklasse, så jeg trente litt mindre på etablert angrepsspill og forsøkte å organisere litt bedre. For jeg merket jo at to-tre av spillerne ikke var skapt for å løpe hele tiden, slik vi gjorde i IFK. Der var vi ekstremt godt organiserte, både offensivt og defensivt. Har man slike spillere som jeg hadde noen av i Benfica, så gi dem for all del ballen. Da skjer det noe. Hver gang.*

*Så, jeg måtte forhandle litt med meg selv på akkurat den biten der, men ideene var likevel de samme. Spesielt i forsvar. For i portugisisk fotball var regelen på den tiden at uavgjort borte og seier hjemme ga seriegull. Det var slik spillerne tenkte. Det var deres overordnede filosofi. Borte spilte man ikke bra. Det klarte jeg å endre på, og der tror jeg faktisk jeg endret hele den portugisiske fotballen. En gang spilte vi borte mot Real Betis i Sevilla i UEFA-cupen, det var helt sykt å se på. Vi spilte ikke fotball, til tross for at vi lå under med ett. Spillerne var fornøyde og sa at ett mål kan vi hente opp hjemme. Det ble svart for meg, "kom dere ut å spill", sa jeg. Så ja, det var altså deres fotballfilosofi. Men i ettertid vet vi jo at dette har endret seg i hele Europa.*

- Oltedal: Men jeg tenkte på, du nevnte at du fikk spillere med gode ferdigheter. Fordelen med det er jo åpenbar, med det å ha slike sternespillere altså. Men er det ikke slik at stjerner kan få litt større egosentrering enn andre spillere?*
- Eriksson: Du kan jo selvsagt få slike spillere når du er trener og kommer til en ny klubb, altså spillere som har vanskelig for å endre sitt syn på fotball. Jeg tror ikke at de ikke ønsker å endre seg, men de klarer ikke. Slike spillere har jeg noen ganger hatt, ja. Men om du tar det engelske landslaget for eksempel, spillere som Rooney og Beckham, var det aldri noe problem å organisere dem. Absolutt ikke. De gjorde en helhjertet defensiv- og offensiv jobb, uansett hvor store stjerner de var. I dag tror jeg heller ikke at latinske spillere er slik, men da jeg kom dit måtte jeg jobbe mye med slikt.*
- Oltedal: Men har du opplevd at spillere har prøvd å tilrive seg mer makt i gruppen, som kunne gått på beskostning av din posisjon?*
- Eriksson: Nei. Du vet, at selv om de er stjerner og tjener mange penger, så er de innerst inne gode gutter. De er som deg og meg, de ønsker å spille fotball og å vinne kamper. Det er jo den suksessen som har resultert i pengene. Forskjellen mellom bunn- og topplønn i dagens fotball er ekstremt stor, men det merker man aldri på feltet eller i garderoben. Det er liksom ingen som tenker på det. Jeg tror heller det er slik at spillerne sier "okey, du har fått ny kontrakt? Håper du fikk bra betalt da", og deretter er ting normalt igjen.*
- Oltedal: Roberto Mancini sa nylig i en engelsk avis at han mener italienske spillere er mye mer modne og sitt ansvar bevisst enn engelske spillere er. Du har jo vært trener i begge ligaene – er dette noe du kjenner deg igjen i? Hvordan vil du eventuelt forklare det?*
- Eriksson: Dette handler, som så mye annet, om kultur, tror jeg. Se bare på forskjellen mellom Norge/Sverige og katolske land. I England er drikkekulturen i ferd med å endre seg tror jeg, spesielt om man ser på de yngre spillerne. Klart, julebordene er fremdeles ingen barnehage, men også det har med kulturen å gjøre. Grunnen til Mancinis kommentar kan være at han både har spilt og trent i Italia før han kom som trener til City, og som italiener er han oppvokst med en annen kultur enn mange av spillerne han nå har ansvaret for i City. Mancini var jo først min spiller i Lazio, deretter ble han min assistent det siste året. Men til engelsk fotballs forsvar vil jeg si at Arsenal under Arsene Wenger var superproffe. De endret hele nasjonens treningskultur.*
- England har jo også positive sider, som for eksempel at hjemmelagets trener inviterer bortelagets trener opp på sitt kontor etter hver kamp. Over et glass vin eller en pils snakker de da gjerne om helt andre ting enn selve kampen eller fotball, noe jeg føler andre ligaer savner. Det har noe å si for samholdet. Derimot tror jeg likevel at trenerne i England prater mindre sammen enn trenerne i for eksempel Sverige, slik tilfellet eksempelvis er med Wenger og Ferguson. Snakker man om italiensk fotball, mener jeg at styrken i alle år har ligget i det defensive. Tradisjonen. Kulturen. Fokuset på å være ekstremt dyktig*

*til å forsvare seg en mot en. Fra gammelt av spilte italienerne alltid med mannsmarkering til fordel for soneforsvar, gjerne også med en libero. De spilte ekstremt kynisk. Nå har jo riktig nok også de begynt med sonespill.*

*Oltedal: Er du fremdeles opptatt av å utvikle deg som trener, eller har du slått deg til ro med den du er?*

*Eriksson: Jeg reiste mye rundt da jeg var yngre, kikket på treninger og kamper. Var inspirert av lag som gjorde det bra. Det er jeg for så vidt enda, men tiden strekker ofte ikke til. Nå har jeg andre som jobber for meg og reiser rundt, for eksempel Tord Grip. Men jeg dro til Mainz før jul for å se om de drev med noe nytt.*

#### Kommentar:

Vi ser at intervjuet – til tross for et visst fokus på Erikssons egen lederstil – sakte men sikkert endret seg til primært å dreie seg om de forskjellige fotballkulturene. Og ikke minst om utfordringene som knytter seg til slike overganger for en trener. Selv om Eriksson hovedsaklig uttaler seg om sitt eget reaksjonsmønster i den forbindelse, ser han det naturlig å også implementere spillerne og deres forventninger til treneren i samme kontekst. For det er jo, som allerede vist både modellteoretisk og ved hjelp av tidligere forskningsprosjekt, den sosiokulturelle konteksten spillergruppen befinner seg innenfor som styrer hvilken trener de forventer seg. Eller, om de ennå ikke er akklimatisert i det nye landets kultur, hvilken kulturell bakgrunn de har.

Her skiller min tilnærming til de to trenerne Eriksson og Malesani seg fra hverandre, ettersom Eriksson kan vise til lang fartstid, mange engasjement og suksess i tre ulike ligaer. Dog er det kun i etterkant av Bosman-dommen fra desember 1995 at den europeiske fotballen har kunnet benytte seg av fri arbeidskraft, og flyten av spillere på kryss av landegrenser og/eller kontinent tok for alvor ikke av før nærmere årtusenskiftet. Før Bosman-dommen var det nemlig knyttet strenge restriksjoner til antallet utenlandske spillere i hjemlige ligaer og deres klubber, noe som betyr at Erikssons spillerstaller fra 80- og 90-tallet i all hovedsak bestod av spillere fra samme land som hans klubber på daværende tidspunkt representerte.

For Malesani, som ikke begynte som hovedtrener på høyeste nivå før i 1996, har hverdagen vært en helt annen. Malesanis utfordringer i forhold til de kulturelle forskjellene har til tross for hans to sesonger i greske Panathinaikos ikke primært vært knyttet til utfordringer som oppstår ved å trene lag i ulike land, men derimot rundt problematikken til det å tilpasse seg til en spillergruppe som i enkelte tilfeller har hatt en så høy andel som over 50% av ikke-italienske spillere (La Gazzetta Dello Sport, 2011). Utfordringen blir likevel den samme, men

tilnærmingen til hvordan å løse den kan være annerledes, noe vi kommer tilbake til under intervjuet med italieneren.

Skal man trekke frem de viktigste poengene fra intervjuutdraget ovenfor, sitter vi igjen med følgende interessante bemerkninger:

- I utdraget som først ble presentert, uttalte Eriksson at han aldri har visst alt om fotball. At han har lært, at han i sine tidlige år kunne la kritikk gå inn over seg. Ser vi på hans uttalelser fra det andre utdraget, virker dette likevel ikke å ha vært et stort problem. Etter å ha vunnet UEFA-cupen med IFK Göteborg, som før Eriksson tok over ikke kunne betraktes som noe annet enn en bakgårdsklubb i europeisk målestokk, dro han altså til portugisisk fotball med tre titler i bagasjen etter kun fire år i den svenske klubben. Å komme som 32-årig hovedtrener til en europeisk toppklubb savner i dagens fotball sidestykke, men likevel skulle det altså vise seg at Eriksson ikke var blitt ”høy” på suksessen fra Sverige. Når det første man gjør som trener for Portugals mest meritterte klubb og – i følge FIFA – verdens niende største klubb – er å innkalle lagets eldste spillere til en samtale for å drøfte treningsopplegget, da viser man om ikke annet at man ikke er redd for det man står for. Man er altså villig til diskutere sitt opplegg til tross for at det samme opplegget har båret frukter de siste fire årene. For meg viser dette at Eriksson var sin rolle bevisst; ung og fremgangsrik ja, men samtidig **ydmuk** og langt fra utlært.
- Selvsagt forelå det en sjanse for at spillergruppen skulle tolket en såpass **åpen** person som en svak person, noe Isberg pekte på at kunne være årsaken til at en tidligere norsk landslagssjef ikke lyktes da han tok over Premier League-laget Wimbledon på slutten av 90-tallet (Isberg, 2001). Eriksson virket derimot ikke å være nevneverdig bekymret for at spillerne i Lisboa-klubben skulle reagere slik, men følte et behov for en prat med de eldste i spillergruppen. Her er jeg fristet til å si at Eriksson klarte å se seg selv utenfra, som den ”jyplingen” har kunne bli tolket som. Av erfaring vet også jeg at det kan knytte seg utfordringer, spesielt autoritetsmessig, til en spillergruppes holdninger overfor trenere som kanskje er mange år yngre enn enkelte av et lags spillere. Er man inneforstått med dette, noe jeg mener Eriksson kan ha vært, er man allerede i forkant av situasjonen. Å drive brannslukking er mye mer ressurskrevende, og når Eriksson samtidig uttalte at omveltningene som etter hvert kom i Benfica tok ekstremt mye tid, tolker jeg situasjonen dit hen at eventuelle episoder som kunne ha blusset opp ble slukket før de startet. Det kan ha vært nøkkelen til suksess for Eriksson i Portugal, da han slik i stedet fikk tid til å jobbe med det han virkelig ønsket.



- Det kanskje mest interessante ved Erikssons evne til å prestere som trener også utenfor sitt eget lands grenser, er innflytelsen dette får på spillerne. For det er ikke slik at det kun er en trener som nyter godt av et lags suksess gjennom utvikling, resultater og trofeer. Slikt smitter naturlig nok også over på spillergruppen. Som Eriksson nevnte i intervjuet klarte han, i følge seg selv, å endre hele den portugisiske fotballfilosofien. For i en liga og en nasjon hvor det tidligere nærmest var gitt at kombinasjonen uavgjort borte pluss seier hjemme ga seriegull, kom Eriksson med noe helt nytt. Han skjerpet kravene til prestasjon overfor spillerne – også på bortbane. Selvsagt er dette lærerikt for en spillergruppe som på dette området hadde stått fast ved sin filosofi helt til Eriksson kom, og resultatene av omveltningen ble fem titler i løpet av svenskens år i klubben.

Interessant er det derfor også å trekke paralleller til Erikssons opphold i italienske Sampdoria, hvor han var trener for det som i ettertid skulle vise seg å være første spiller som vant Champions League med tre forskjellige klubber; Clarence Seedorf. Selv om Seedorf kun hadde Eriksson som trener i 1995/1996, har han i ettertid uttalt at trenerens påvirkningskraft var essensiell for hans fremtidige utvikling som spiller. Det var flere årsaker til dette, men noe som til stadighet blir gjengitt i italienske medier er at Eriksson ved hjelp av sin måte å omstille seg fra liga til liga på også gjorde at enkeltspillerne evnet å tilpasse seg ukjente kulturelle fotballkontekster (Dragunath, 2012). Surinam-fødte Seedorf kom nemlig med hollandsk pass fra Ajax Amsterdam til Genova-klubben Sampdoria i en alder av 19 år i 1995, og skulle senere gå videre til å vinne 14 titler i sine tre etterfølgende klubber. At en utøver som etter å ha spilt under Eriksson i kun en sesong – og i ettertid har mangfoldige kamper for både Real Madrid, Inter og Milan – vier svensken så mye oppmerksomhet, er unikt. Det er ikke tvil om at Eriksson skapte noe helt eget i italiensk fotball, og selvsagt spesielt med sitt Lazio. Noe av hemmeligheten kan ligge nettopp her.

Ser vi på Erikssons klubb- og merittliste skimter vi nemlig konturene av en trener som ikke kun er flink i ligaspillet, men også i europeiske turneringer. Dette, i kombinasjon med suksess i flere ulike lands ligasystemer viser oss en **kulturbevisst** person med tilpasningsevne og kulturforståelse på høyt nivå.

I løpet av intervjuet med undertegnede kom *kultur* opp en rekke ganger i ulike sammenhenger. I Benfica var det knyttet til fotballfilosofi og overdreven respekt for treneren. Sistnevnte faktor ble også hyppig benyttet for å beskrive engelske spillers forhold til sin trener, eksemplifisert ved blant annet Sir Alex Fergusons behandling av spillerne som ”skolpojkar” og Leicester-spillernes vegring for uoppfordret å ta kontakt med sin trener. I tillegg peker ”Svennis” på kulturbegrepet ved å forklare

drikkekulturen i Premier League, men gir samtidig den franske kulturen skryt ved å ha innført økt profesjonalitet i England gjennom Arsenal's franske trener Arsene Wenger.

Fra sine erfaringer med Italias Serie A gir Eriksson også tradisjon og kultur gode skussmål hva gjelder katolsk drikkemønster og typisk italiensk forsvarsspill, som han betegner som ekstremt kynisk. Nærmest alt Eriksson uttaler seg om passer inn under begrepet kultur, noe som styrker mitt inntrykk av svensken som kulturbevisst. Andre trenere hadde kanskje snakket mer om pengene man som trener hadde- eller ikke hadde til rådighet på spillermarkedet, det formasjonsmessige spillesystemet man opererte med, eller språkproblemene. Dette var Eriksson knapt inne på, og viser oss at slike faktorer kun er parenteser sammenlignet med viktigheten av å være inneforstått med de rådende kulturene når man gjør sitt inntog som trener i et nytt land.

### 5.3.3 Karakteristikk av Eriksson

Før intervjuet med Alberto Malesani nå blir presentert, oppsummerer vi de mest sentrale egenskapene jeg etter observasjon og intervju mener at Sven-Göran Eriksson kan besitte. Basert på mine observasjoner, omtalte jeg på s.51 Eriksson som **samlende, konsekvent** og **demokratisk**, men jeg ser meg i etterkant av intervjuet nødt til å utvide min beskrivelse av treneren også med karakteristikkene **åpen, trofast, ydmyk** og **kulturbevisst**.

## 5.4 Intervju, Alberto Malesani

### 5.4.1 Beskrivelse av intervjusituasjonen

Etter så smått å ha vekslet noen ord med Genoa-trener Alberto Malesani før oppstart av treningen tirsdag 22.august, forholdt jeg meg videre utelukkende til Team Manager Salvatore Saluzzi. Saluzzi, som også var Paolo Lambardis kontaktperson i klubben, ga meg beskjed om at det i løpet av uken ville bli satt av maksimalt en klokke time til intervjuet. Til tross for at intervjuet kunne måtte bli gjennomført på kort varsel, sa Saluzzi, garanterte han meg at det ville bli realisert. Denne uforutsigbarheten knyttet til tidspunkt, resulterte i at jeg etter hver trening gikk over intervjuguiden for å sjekke om det var spørsmål jeg ville legge til, fjerne eller omformulere sett i lys av min observasjon av hvordan Malesani var på feltet. Det ble faktisk høyst nødvendig, da det viste seg at Malesani benyttet uken nærmest utelukkende til å fokusere på neste motstander.

I tillegg gjorde det uavklarte intervjutidspunktet sitt til at jeg møtte på treningen med både intervjuguide og diktafon hver eneste dag, til tross for at det skulle vise seg at jeg ikke fikk dratt nytte av mine rekvisita før etter treningen fredag den 25, to dager før seriestarten som senere samme kveld ble utsatt grunnet streik.

Noen minutter før treningen nevnte fredag, varslet Saluzzi meg om at intervjuet ville bli gjennomført i umiddelbar forlengelse av treningen. Etter økten henviste Saluzzi meg til en benk i skyggen i hjørnet av treningsfeltet. Og før jeg hadde rukket å skru på diktafonen eller sett over spørsmålene en siste gang, kom Malesani og satte seg på samme benk. Den udefinerbare avstanden man tar for gitt at begge parter har samme forhold til ved en samtale to menn i mellom, ble brutt.

For Malesani satte seg så nært at jeg så hvert eneste ansiktsuttrykk, hver eneste skjeggstubbe og fargene på tennene. Hvorvidt dette var en vanlig sak for Malesani, eller om det var et ledd i en bevisst strategi, vil jeg antakelig aldri få vite. For jeg var ikke akkurat inne på tanken om å spørre ham. "Er du klar?", spurte han. Jeg repliserte at jeg måtte få skrudd på diktafonen først.

Da jeg presenterte hvorfor jeg var der og hvilket tema vi skulle snakke om, følte jeg at Malesani var ganske likegyldig. Den dynamikken jeg i forkant av intervjuet i Leicester City visste forelå mellom meg og Eriksson var ikke å se, i hvert fall ikke innledningsvis. For selv om at jeg følte jeg nærmest måtte dra de første uttalelsene ut av 56-åringen, endret intervjuet etter hvert karakter. Malesani åpnet seg i løpet av de neste 45 minuttene på en slik måte at jeg ble overrumplet over hvor feil man kunne ta av en person. Malesani brukte nemlig de kommende tre kvarterene til å fremstå som ekstremt ydmyk, sårbar, hardtarbeidende og

selvbevisst. Autoriteten Malesani representerte i miljøet rundt fotballklubben Genoa CFC gjorde riktignok at jeg følte meg noe mer reservert enn tilfellet var i Leicester, og siden Malesani plutselig kunne finne det for godt å ta en ti sekunders lang pause før han fortsatte med sine utgreiinger, så jeg meg nødt til å la stillheten ligge en god stund før jeg kom dragende med neste spørsmål. Likevel gikk jeg i den fellen minst en gang, med det resultat å måtte spise i meg ordene mens jeg lyttet til at Malesani konkluderte foregående spørsmål.

Intervjuet innledet jeg på akkurat samme måte som jeg gjorde med Eriksson i Leicester City; ved å spørre Malesani hvilken lederstil han følte han hadde. Under følger det første utdraget av intervjuet med Alberto Malesani. Det orienteres om at det i forkant ikke ble opplyst om mitt ønske om å se på forskjeller mellom den skandinavisk-demokratiske modellen og den mer autoritære stilen. Forskjellene mellom Malesani og Eriksson hadde jeg etter fire treninger i Genoa allerede registrert for å være markante, men tenkte det nå ville bli interessant å se hvilket perspektiv Malesani hadde på sin egen stil. For Malesani har jo gått den italienske skolen- og trenerskolen.

#### **5.4.2 Interesseområder**

Som tidligere poengtert skiller Malesani og Eriksson seg fra hverandre på flere punkter. For det første kan Malesani i motsetning til Eriksson kun skilte med tre titler, mot sistnevntes 18. Samtlige av de tre kom i hans tid i Parma.

Samtidig som Malesani heller ikke kan matche Erikssons erfaringer fra antallet ulike ligaer, har førstnevnte derimot to år i gresk fotball å vise til. På intervjutidspunktet var over halvparten av spillerne Malesani hadde til rådighet i Genoa av ikke-italiensk opprinnelse (La Gazzetta Dello Sport, 2011), noe som stiller situasjonen annerledes enn tilfellet var da Eriksson kom som trener til en ny liga.

For mange av Malesanis spillere var nye i den italienske ligaen. Mens Eriksson var den uvitende som kom til Benfica og møtte en spillergruppe som var svært familiære med den portugisiske fotballkulturen, er tingene snudd på hodet for Malesani i Genoa. Her er det han som i sin tiende italienske A-lagstrenerjobb er den som kjenner kulturen best. Derfor blir det han som ved hjelp av sine egenskaper skal forsøke å få spillerne til å prestere innenfor en ny, ukjent sosiokulturell kontekst.

Ettersom Malesani i august 2011 også var den daværende sittende Serie A-treneren med flest antall tidligere engasjement fra samme liga, snakker vi til tross for kun tre titler likevel om en svært erfaren italiensk trener. Jeg er under intervjuet med Malesani ute etter å fokusere på følgende kriterier:

- lederstil
- personlige egenskaper
- fotballkulturer
- selvinnsikt

Kriteriene flyter i kommende intervju noe over i hverandre, da samtalens tema pendlet mye frem og tilbake. Derfor vil mine kommentarer etterfølge lange, sammenhengende utdrag, for ikke å ødelegge den røde tråden i Malesanis uttalelser.

*Oltedal: Hvordan vil du beskrive din lederstil som trener?*

*Malesani: Hvilken leder man er, er ikke noe man kan bestemme selv. Det er spillerne som avgjør hvilken ledertype man er. Jeg vet ikke hvordan jeg er som leder. Hvordan man opptrer som leder handler om hvordan spillerne oppfatter deg som leder. Det er de som kjenner meg som den lederen jeg er. Derfor vet jeg ikke hvordan stilen min er, men spillerne gjenkjenner den helt sikkert. Lederstil er vanskelig å forklare. Skjønner? Leder er et begrep som beskriver en beholder som inneholder mange forskjellige ting, det er hva lederskap er. En leder kan ha mye av en ting og lite av en annen ting i den beholderen. Men først og fremst så tenker jeg at man må være seg selv for å være en god leder. På godt og vondt. Du må ikke skjule ting. Dersom du har et svakt øyeblikk eller har problemer du sliter med å finne ut av, er det best å la spillerne få vite det. Forklar det, for man gjør aldri feil om man er seg selv. Heller ikke når man ligger nede. Dersom man gjør det motsatte, og later som man er sterk når man egentlig ikke er det, da finner de ut av det. Er du dårlig, er du dårlig. Uansett tidspunkt, uansett årsak.*

*For slik vil man alltid gjøre det man selv tror er riktig. Dersom man konsekvent gjør det, er det videre opp til spillergruppen å avgjøre om man er en leder eller ikke. En trener i en fotballklubb er først og fremst et referansepunkt for spillerne. Faktisk i større grad enn klubben og laget tror jeg. Dette kommer av at spillerne har behov for beskyttelse og for å ha retningslinjer. Det er trenerens oppgave å gi spillerne dette. Som regel vil en ny trener videreføre enkelte ting, men også innføre nye ting. Den som klarer denne kombinasjonen best vil være en sterk leder i spillernes øyne. Og det er viktig at de retningslinjene som blir gitt, blir fulgt opp. Hvis ikke vil ikke spillerne lengre føle den tryggheten jeg mener de har krav på. Min linje er demokratisk. Det er også mine retningslinjer. Jeg blir autoritær først i det øyeblikket spillerne ikke lenger forholder seg til retningslinjene.*

*Men jeg har forandret meg. Nå er jeg i større grad i stand til å tenke gjennom handlingene mine i forkant, og slik handler jeg nok mindre instinktivt enn jeg gjorde før i tiden. Jeg tenker meg nok om en ekstra gang nå, spesielt i avgjørende situasjoner. Årsaken er stort sett at erfaringene mine har gitt meg*

*mange liknende situasjoner i fortiden, og da er det praktisk å kunne spole tiden tilbake for å se hva utfallet av min reaksjon ble den gangen. Man husker gjerne feilen man gjorde en gang, og da blir det viktig neste gang å bevare roen for ikke å gjøre samme feilen igjen. For da jeg begynte som trener, tenkte jeg at jeg var kongen. I mine øyne var jeg den som visste bedre enn alle andre. Jeg trodde jeg var Gud. Dette tror jeg alle trenere har vært i gjennom en gang. Men ettersom man blir eldre og mange erfaringer rikere, og spesielt ettersom man blir flinkere og oppnår mer suksess faktisk, finner man etter hvert ut at man egentlig er ganske liten. Deretter blir man bare mindre og mindre, og innser at en trener kun er et referansepunkt for spillerne.*

#### Kommentar:

Vi ser av Malesanis umiddelbare respons at han til å begynne med uttaler seg mye mindre konkret enn hva Eriksson gjorde på samme spørsmål. Hvor sistnevnte åpnet intervjuet med å si at han er demokratisk og langt fra autoritær, snakket Malesani innledningsvis om kompleksitetene rundt hvordan selv å definere seg som en spesifikk type leder.

Deretter kommer han inn på noe av essensen i oppgaven, nemlig hvordan han oppfatter seg selv. Malesani kjører i følge seg selv en demokratisk linje, også i form av retningslinjene han gir spillergruppen. Her lar det seg gjøre å trekke paralleller til Erikssons tanke om å la spillerne være med å bestemme saker og ting rundt laget, noe Malesani også implisitt sier han har gjort i Genoa. Dette kan være seg når tid man trener på dagen, oppmøtetidspunkt for kamper, avtaler vedrørende fellesmåltider osv. I tillegg har Malesani det samme poenget som Eriksson, nemlig at problemet ikke er å finne de riktige retningslinjene. Problemet oppstår i det øyeblikket de ikke blir håndhevet av enkeltspillere. Sett i lys av den problematikken, kan det være effektivt av Malesani å la spillerne være med å styre hvor grensen går, for da skyter man seg selv i foten om man velger å gi blaffen i retningslinjene man selv var med å utformet. I tillegg stiller man seg selv i et svært dårlig lys overfor de andre spillerne, derav blir det også naturlig å anta at en spillergruppes internjustis blir styrket av en slik demokratisk regelinnføring.

- Interessant er det naturligvis også at Malesani innrømmer at han kan være **autoritær**, en rolle han indirekte sier han langt fra ønsker å ta på seg, men ikke går av veien for å gjøre om det skulle være nødvendig. Mellom linjene sier han altså at terskelen for å bryte retningslinjene gruppen i fellesskap har utformet ikke er høy. Ut over dette anser Malesani seg for å være en demokratisk leder. La oss likevel ikke glemme at Malesani – med unntak av to år i gresk fotball – utelukkende har virket i italiensk fotball. Hans referanseramme vedrørende hva som er demokratisk eller ikke er derfor farget av hans egen oppvekst, spillerkarriere og trenerkarriere i Italia, hvor det tidligere i denne oppgaven har blitt presisert minst en gang at ligasystemet er

gjennomsyret av italienske trenere. Antakelig ville derfor ikke Malesani kjent seg igjen i de observasjonene og karakteristikkene jeg gjorde av ham som en autoritær leder, all den tid slike konklusjoner er kulturelt betinget. Ikke bare fra min skandinaviske side, men også fra Malesanis sør-europeiske side.

- Hva Malesani anser som noe av det viktigste som trener, finner vi også igjen i Erikssons uttalelser. Nemlig det å være seg selv. På godt og vondt. Er man seg selv vil en spillergruppe etter hvert kjenne sin trener godt, og Malesani vil derfor fremstå som **konsekvent** – i hvert fall med tanke på sitt reaksjonsmønster. Det å være seg selv kommer av ting Malesani selv har tatt med seg, sier han, gjennom mange års erfaring som trener på høyeste nivå. Og her er også Eriksson og Malesani enige om en vesentlig ting, nemlig at man har lært av sine feil. Hvor Eriksson innrømmet at han en gang i tiden trodde han var den eneste som satt med fotballfasiten og derav tok seg nær av kritikk, går Malesani enda lengre. “Jeg trodde jeg var Gud”, sier Malesani. “Kongen”. Ironisk nok påpeker han at jo mer suksess man oppnår, jo mer innser man sine egne begrensninger. Dette tyder, mener jeg, på selvinnsikt på høyt nivå. Ikke kun er han i stand til å se sine egne feil i ettertid, men han er i stand til å se seg selv utenfra også i dagens situasjon og omtaler seg selv som kun “et referansepunkt for spillerne”.

*Oltedal: Årsaken til at jeg spør deg om din stil, er at i Skandinavia er lederstilen til trenerne nesten utelukkende demokratisk. Ofte veldig demokratisk. Arrangementsansvarlig her i Genoa, Francesco Saluzzi, han kalte deg Mister, la jeg merke til. Omtaler alle her i klubben deg med det navnet?*

*Malesani: Mister? Ja. Aldri Alberto, aldri Malesani. Ikke spillerne eller klubbpresidenten heller. Dette er italiensk tradisjon. Spillerne gjenkjenner slik trenerrollen, uavhengig av hvem som er trener. Derfor har de et fellesnavn på treneren. Mister. Mister er et betegnelse som inkluderer alle oppgavene en trener skal ta hånd om. Spillerne ser gjerne på trener som en figur, ikke en konkret person. Nemlig Mister. Og så handler det jo om respekt for personen. Respekt for treneren. Det er ikke noe spesielt ved det. Det er mer som et bånd, akkurat som du sier pappa i stedet for navnet på faren din. Fikk du med deg det?*

*Derfor sier aldri noen Alberto til meg så lenge vi snakker om fotballklubben. De sier alltid Mister. Hvis ikke, har de ennå ikke forstått greia. Og det må jo være lov. Spesielt med utlendingene på laget, som ikke helt har forstått kulturen enda. For jeg sa jo at dette er en typisk italiensk ting, og da kan man ikke forvente at unge spillere jeg henter fra utlandet har automatisert dette umiddelbart. For eksempel snakker også gjerne utlendinger i du-form, ikke i de-form.*

*Oltedal: He-he, slik jeg gjør til deg nå altså?*

*Malesani: Akkurat. Bravo. Men dette er en italiensk talemåte fremfor noe annet, respekten mellom oss er jo den samme, så lenge jeg vet at vi snakker om kulturforskjeller her. Til meg kan spillerne egentlig si Alberto også. Dette er ikke noen fundamental sak for meg. Det som er fundamentalt derimot, er å bestandig ha respekt, respekt for trenerrollen. Hver enkelt individ i klubben har sin egen rolle, og man kan enten være demokratisk eller ikke. Dette tror jeg heller ikke hadde plaget meg for tjue år siden, selv om jeg da trodde jeg var Gud. Nei, dette hadde aldri kommet til å plaget meg.*

*Oltedal: Men selv om spillerne har stor respekt for deg, sitter mange av de på mye kunnskap. Er det en utfordring å få de til å tørre å åpne seg?*

*Malesani: De mest intelligente spillerne åpner seg på mange forskjellige måter, men primært på banen. Derfor tror jeg ikke det er nødvendig at man prater så mye med hver enkelt spiller. Selv om jeg selvsagt foretrekker de smarte spillerne kan jeg ikke vise det. Man kan ikke som trener uttrykke mer sympati for en spiller enn en annen, kun fordi den smarte helt klart skjønner bedre hva jeg vil enn den andre. Dette handler om respekt for spillerne tror jeg, man må ha respekt for hvert enkelt individ. Men når det er sagt, så er det helt klart at under fire øyne er det mye mer givende for meg å prate med en av de smarte spillerne, enn med en som sliter med å forstå hvor jeg vil. Uansett kan man ikke vise gruppen dette.*

#### Kommentar:

Malesani sier seg å være klar over at det å omtale treneren sin som Mister er typisk italiensk, og noe han ikke forventer alle å være i stand til å takle umiddelbart dersom man kommer som ny til landet. Likevel sier han at han aldri noen gang har opplevd å bli kalt verken Alberto eller Malesani av noen av sine spillere. Dette forteller meg at tittelen likevel er ganske viktig. Hadde dette vært en bagatellmessig sak, hadde neppe nye spillere rukket å tatt dette inn over seg før første trening. Spillerne ser på dette som noe viktig; respekten for treneren sin.

Men her taler egentlig Malesani seg selv litt i mot. Først omtaler han tittelen som kun et referansepunkt for spillerne, om det å gjenkjenne trenerrollen. Han uttaler også at det aldri hadde kommet til å være et problem for ham om spillerne hadde kalt ham ved navn. Dette har han derimot aldri opplevd, og hans eventuelle reaksjoner eller sanksjoner blir slik kun spekulasjoner.

Deretter sammenligner Malesani tittelen "Mister" med båndet mellom barn og far, hvor barnet bruker "pappa" i stedet for personens egennavn. Å sammenligne en treners rolle med en fars rolle vil jeg si er ekstremt, og vitner slik jeg ser det om et stort bilde av sin egen rolle som leder for en spillergruppe. I tillegg sier Malesani videre at tittelen ikke kun er knyttet til rollen, men også til respekten overfor sin Mister.



- Her er Malesani inne på det som viste seg å være essensen i Erikssons budskap; respekt. Men hvor Eriksson kun omtalte respekt for sin trener som noe sekundært etter viktigheten av gjensidig respekt hos alle involverte i en klubb, begrenser Malesani seg til å snakke om respekt for sin trener. For rollen. For figuren. For personen. ”Hvert enkelt individ har sin egen rolle”, sa Malesani. Setter man den uttalelsen i sammenheng, blir det klart for meg at rollene i Genoa ikke er like demokratiske som i Leicester. Malesani forventer en viss respekt. Og han får den.

Respekt overfor sine spillere peker Malesani på at kommer til uttrykk gjennom å gi spillerne den beskyttelsen de trenger, og ikke vise gruppen at man har sine favoritter. Her viser Malesani seg som en **rettferdig** leder. Dette er viktig mener jeg, for det er hevet over tvil at alle ledere har noen man liker bedre enn andre rundt seg. Det ville ha vist lite respekt overfor gruppen om dette lot seg komme til syne, i hvert fall eksplisitt. I tillegg ville det heller ikke vært rettferdig å vise sin mening overfor spillerne. Malesani setter høyest, da dette kunne blitt tatt ille opp blant de øvrige spillerne, noe som igjen potensielt kunne slått negativt ut for treneres favoritter.

Likevel mener jeg det er et paradoks at Malesani ikke mener det er viktig å prate med sine spillere under fire øyne. Et demokrati er blant annet basert på enkeltpersoners muligheter til å ytre sine meninger og komme til orde, og selv om Malesani mener han håndhever dette ved å la spillerne uttrykke seg gjennom sine prestasjoner på feltet, står det i sterk kontrast til Erikssons bevisste inkludering av hele gruppen, både på og utenfor feltet. Dette sammenfaller godt med mine observasjoner av Malesani som aktiv på feltet primært overfor de til enhver tid elleve utvalgte, hvor Eriksson på sin side forsøkte å maskere hvem som skulle spille neste kamp.

*Olte dal: Du har altså gjort elleve forsøk på å skape suksess. Hva vil du si er din måte å oppnå suksess på?*

*Malesani: I livet generelt finnes det mange ulike former for suksess. Noen ganger er det ikke antall titler som er det essensielle. For meg for eksempel, som ikke var noen stor spiller, som kommer fra en familie med alkoholproblemer og som aldri har fått noe gratis – for meg er dette et motiv for suksess. Personlig føler jeg meg suksessrik ettersom jeg har trent elleve klubber på toppnivå, har vunnet viktige turneringer og titler, og har gjort fremragende arbeid i enkelte klubber. Spesielt i tiden min i Chievo, hvor jeg var i syv år, og hvor jeg skapte noe helt spesielt sammen med andre mennesker. For Chievo var da på tredje nivå, men er nå et lag man fremdeles finner i Serie A. Det er suksess for meg.*

*Men suksessen kom ikke gratis. Det er egentlig litt ødeleggende slik det fungerer i fotballverdenen, med at de som har vært gode spillere starter et hestehode foran alle andre når de blir trenere. Men, på sett og vis er det jo også riktig, for de beste spillerne kjenner gjerne fotballens dynamikk bedre enn*

*de andre. Men kun til et visst punkt, for jeg mener alle bør ha muligheten til å prøve å vise hva man kan. Det må finnes en åpning, det kan ikke være en lukket sirkel for trenere som har vært toppspillere. Vi lever i en global verden, og den bør være global også for oss trenere. Alle som ønsker bør få muligheten til å prøve seg. Dessverre er trenerverdenen ganske lukket. Det er knallhardt å komme innenfor. Derfor er det ikke lett å oppnå noe.*

*Deretter, åpningen til suksess i denne idretten her, åpningen min var at jeg klarte å finne- og utvikle spillere som Cannavaro, Thuram, Crespo og Veron, og på den måten vinne UEFA-cupen. Der lå åpningen. Ikke det materialistiske man alltid finner på toppnivå. Hemmeligheten for å oppnå suksess som trener tror jeg ligger i det å holde ut. Det er det viktigste ordet for meg. Hold ut. Og da snakker jeg ikke kun om fotballen, men om livet generelt. For å få suksess er man avhengig av ikke å få suksess også. Og i det øyeblikket man ikke lenger har suksess, et øyeblikk som kommer for absolutt alle trenere, er det viktig å finne tilbake til suksessen. Og det fordrer at man er i stand til å holde ut.*

*Man må da ved hjelp av sin sterke karakter finne tilbake på det rette sporet og ikke gi etter. Man må ta inn over seg at man alltid må være der, for så lenge man holder ut og ikke trekker seg tilbake vil man gradvis bli sterkere. Uansett. Man blir sterk mentalt.*

*Jeg tror at mange mennesker i livet, og i fotballen, forsvinner eller stopper å utvikle seg i det øyeblikket man møter motgang. Man slipper opp og klarer ikke å finne tilbake. Derfor drar man sin vei i stedet. De som har den styrken jeg nå etterlyser, styrken til å holde ut, de blir. De drar ikke. De holder i stedet fast på det de tror på, og er overbevist om at de kommer ut styrket av motgangen. De ønsker nok en gang å gjenskape suksess, og ved hjelp av sin mentale styrke stopper de aldri. De dunderer videre og mater på for å en gang igjen komme dit man var.*

*Jeg for eksempel, gikk gjennom en negativ opplevelse. Min karriere gikk oppover nesten hele tiden, men plutselig raste hele greia. Jeg følte meg tilbake på scratch. Jeg var nesten død. Det skjedde etter perioden min i Parma. Jeg var innblandet i en bilkrasj, med dødelig utfall. Jeg var sjåfør. Jeg hadde vært i Verona og var på vei tilbake til Parma. Jeg kjørte rett av motorveien, og døde nesten. Det var fra det punktet av at noe ved meg ikke fungerte som det skulle.*

*Deretter, sakte, men sikkert, har jeg jobbet meg oppover igjen. Og nå er jeg i Genoa, halvveis på veien av der jeg vil være kan man si. Jeg må fortsette å klatre. Så nå får jeg svaret på om jeg har det hodet og styrken for å greie det. Jeg er kommet helt hit igjen og jeg vet hva jeg må gjøre. Og det viktigste av alt; jeg vet hvem det avhenger av. Det avhenger av meg. Utelukkende. Ikke av de andre. For mange ganger er det slik at man finner årsaken til de feilene man begår utenfor seg selv. Man unnskylder seg, og sier at "det skjedde på grunn og det, og på grunn av det". Det er feil. For feilen er din. Det er din egen skyld at du har satt deg i den situasjonen du er i. Da må man holde ut. Dette avhenger av menneskets styrke. Man trenger egentlig ikke høre hva eller hvem som har ansvaret, siden man vet at det er ens egen feil. Da er hemmeligheten å overvinne trenden ved motstand. Og motstanden forsvinner dersom man trekker seg unna. Hvordan er det så mulig at jeg har hatt en slik utvikling? At jeg sakte men sikkert klatret mot toppen, vant UEFA-cupen og Coppa Italia, for så å falle dypere og dypere?*

*Etter ulykken var det noe som ikke gikk veien for meg. Jeg tok dårlige valg, mistet hodet, lå nede for telling. Etter hvert forstod jeg at de dårlige resultatene ikke kom av at jeg hadde kjøpt feil spiller, eller av at jeg gjorde småfeil. Fra det punktet av begynte jeg å ta feilvalg, og ga ulykken indirekte skylden. Jeg så ikke meg selv. Nå vet jeg at det var jeg som gjorde feil, ingen andre. Deretter begynte jeg å klatre igjen. Ikke noen andre faktorer spilte inn. Jeg skjønte at, "for faen Alberto, det var jo du som oppnådde suksessen. Ingen andre." Problemet var altså mitt.*

*Dette er viktig for meg, for til syvende og sist er man alene i livet. Det er kun du. Ingen andre kan egentlig hjelpe deg, dersom man ikke har det som kreves selv. Til og med ikke kona di eller ungene dine kan dra lasset. Skjønner du? Kanskje kan foreldre være til hjelp i noen grad, dersom man er heldige og har ressurssterke foreldre, noe jeg dessverre aldri har hatt. Jeg mistet begge foreldrene mine tidlig. Etter krasjen følte jeg meg alene, følte synd på meg selv, og tenkte at kanskje dette holder for meg. Kanskje jeg har uttrettet nok i livet allerede. Da var jeg 44 år. Heldigvis fant jeg ut at det var jeg som var problemet. Det var jeg som var skyld i den manglende suksessen. Nå vet jeg med meg selv hva som kreves for å igjen nå toppen. Jeg prøver hver dag. Jeg skal fortsette å klatre.*

*Jeg holder fast på at suksessen min kommer av at jeg vet hvordan å trene et lag. Hvordan man er trener. Det er steg nummer én. Da jeg startet som trener hadde jeg mer tro på det som skjedde på feltet, nemlig at hemmeligheten lå i hvordan man spilte. Jeg tror selvsagt ennå at dette er viktig, men jeg tror at her i Genoa er motivasjonen ennå viktigere. For jeg vet nå at spillerne er akkurat som meg. De kan også ha sine nedturer i livet. Og det trenger ikke komme som et resultat av fotballen, men heller andre veien. Er man trøtt, har man problemer innad i familien? Her må man følge med på alle sammen. Og hele tiden.*

*For spillerne studerer deg. Når det kommer en ny trener, studerer alle spillerne treneren. Spillerne er de viktigste guidene du har som fotballtrener. Ikke klubbpresidenten, ikke journalistene, ikke rådgiverne dine. De som penser deg inn på riktig spor er spillerne. Som trener må man komme til en klubb og leve sammen med spillergruppen. Dette samspillet er nødt å fungere. Jeg kommer hit med mine ideer, presenterer mitt prosjekt for gruppen, det tekniske-, mentale- og målsettingsaspektet, og ikke minst min motivasjon. Hver dag har motivasjonen enormt mye å si. Det har jeg som du sikkert skjønner selv erfart. Jeg sier alltid: "Taktikk pluss motivasjon. Teknikk pluss motivasjon. Fysikk pluss motivasjon". Slik kan jeg forklare spillerne hvorfor det går bra eller dårlig. Man må motivere hver enkelt spiller. For meg eksisterer ikke den kommanderende stilen; "Gjør det! Gjør slik!" Den verden er forbi, tror jeg. Man må forklare spillerne hvorfor.*

*Men det finnes forskjeller innad i gruppen. Spillerne kan gruppere seg og spre negativitet innad i spillergruppen. Men, selv om man ikke finner motivasjonen her i Genoa, kan det jo hende at man finner den i Milano, i Siena eller i Verona. Ikke sant? Altså, om man ikke finner den her, da er man ferdig. Da er det ikke noe å gjøre, og man gjør det riktige som trener om man lar "dødkjøttet" dra videre. For plutselig finner også de motivasjonen i en annen klubb.*

### Kommentar:

- Intervjuet tok en uventet retning. For opplevelsen jeg hadde i starten av intervjuet, med et intervjuobjekt jeg måtte dra hvert enkelt ord ut av, var plutselig ikke lenger å finne ved treningsbanen til Genoa CFC. I forkant av min reise til Italia hadde jeg gjennomgått det jeg kunne finne av tenkt relevant informasjon om Alberto Malesani, likevel ble jeg tatt på sengen. Så det holdt også. For så til de grader **åpen** som Malesani etter hvert ble, var langt fra ventet. Årsaken til at han ønsket å vie sin historie såpass mye plass i intervjuet, lå i mitt spørsmål om hvordan han har oppnådd suksess. Her skjønte han umiddelbart hvor jeg ville, noe Eriksson i første omgang ikke helt gjorde da han startet å snakke om spilleprinsipper og formasjoner.
- Inntrykket jeg dannet meg av Malesani som en person med selvsinnsikt ble etter det nylig presenterte intervjuutdraget styrket. I tillegg la han også her vekt på at det å være trener er en læringsprosess basert på både gode og dårlige erfaringer. Malesani har nemlig ingen betenkeligheter med å skylde på seg selv for sin manglende fremgang – målt i triumfer – etter sine år i Parma. Han sier, **reflektert** og **ydmyk** som han her fremstod, at det var han selv som tok feil valg, men at det mest fundamentale feilvalget han gjorde var å ikke innse dette snart nok. Derimot valgte han i en periode å skylde på alle andre enn seg selv, noe som i ettertid har gjort han til det mennesket og den treneren han er.

For det hersker liten tvil om at Malesani har gått den lange veien, sett i lys av sin relativt sett magre spillerkarriere, dårlige oppvektsforhold og negative opplevelser i forbindelse med bilulykken. Derfor ønsket han å presisere at det å holde ut i gamet, det å hele tiden holde fast ved det man virkelig tror på, er løsningen, slik også Eriksson uttalte. For de enes om at når suksessen uteblir, blir det også lett å finne feil. Men den største feilen er likevel å ikke tro på det man holder på med, å ikke tro på den man er.

Et annet poeng mine to intervjuobjekter begge vektlegger, er den negative innflytelsen spillere med utilstrekkelige holdninger kan ha på gruppen. Eriksson mente dette først og fremst lot seg uttrykke i manglende respekt overfor de andre i gruppen, mens Malesani tar ordet motivasjon i sin munn for å si nesten det samme. Dette begrunner han med egne opplevelser. Videre sier italieneren at man hele tiden må følge med på samtlige av spillerne i gruppen for å avdekke om de har manglende motivasjon, som kan komme av ulike årsaker. Da er det et paradoks at Malesani i følge mine observasjoner vier hver enkelt spiller såpass lite oppmerksomhet – i hvert fall under fire øyne – når han ser dette som som essensielt. Det er derfor naturlig å tro at Malesani også her støtter seg på informasjonen han innhenter fra

treningsfeltet, i en setting manglende motivasjon riktig nok kommer godt til syne om man kjenner sin spiller tilstrekkelig.

Problemet vedrørende spillere som uttrykker negativitet og sliter med å finne motivasjonen, har Malesani samme løsning på som Eriksson – nemlig å la spillerne bytte klubb. Det virker rett og slett ikke som de to hovedtrenerne er interesserte i å bruke for mye energi på å omvende spillere som signaliserer at de ikke ønsker å være i klubben. Vinningen ved å jobbe intenst med de aktuelle spillerne kunne selvsagt vært at de etter hvert presterer så godt som de opprinnelig har forutsetninger for å gjøre, men på trenernes uttalelser virker det som risikoen de da tar ved at negativiteten spillerne omgir seg med før motivasjonen er tilbake kan koste gruppen for dyrt.

Alberto Malesani fremstod, slik vi nå har sett, etter hvert som en veldig reflektert person med interessante verdier. I tillegg var Malesani i stand til – intervjuets grad av fotballkonkrethet til tross – å se fotballen og måten mennesker agerer innenfor idrettens kultur i samspill med livet generelt. Han ga aldri uttrykk for å isolere fotballen som et fenomen som eksisterer innenfor et vakuum hvor kun ikke-relaterbare kontekster til livet for øvrig spiller inn, men brukte vel så mye livserfaring som sin spiller- og trenererfaring for å besvare mine spørsmål. Dette følte jeg nok Eriksson gjorde i noe mindre grad, og var årsaken til at jeg spurte sistnevnte eksplisitt om overførbarheten mellom trenervirket og livet for øvrig. Behovet for et slikt spørsmål var ikke gjeldende under mitt intervju med Malesani. Derimot satt jeg allerede halvveis i intervjuet med italieneren med en følelse av at treneren ennå var sulten på suksess og fremgang, og valgte derfor å vie de siste minuttene av det tre kvarter lange intervjuet til å spørre om hans trenerfremtid.

*Oltedal: Hva gjør du for å fremdeles utvikle deg som trener, etter mer enn tjue år i yrket?*

*Malesani: Dette er viktig. Dette er et helt fundamentalt spørsmål. Jeg sier alltid at ideene kjenner ingen alder. Man tenker kanskje at man har flere ideer når man er 30 år enn 50 år, men jeg har vært begge deler. Og jeg vet at det ikke er tilfellet. For meg personlig er det viktig å si ”-her er mine ideer”. For man klarer ikke fortsette å samle ideer uten at man bringer noen av dem frem i lyset. Man må vise de til andre, og kontrollere de opp i mot hvilken effekt de har. Jeg observerer alltid ting jeg føler er viktig i fotballen; spillernes bevegelsesmønster på banen og hvordan andre lag opptrer. Deretter plukker jeg opp de beste ideene fra de andre og tilsetter mine egne. Men det er mine ideer som til alltid ligger i bunn. Kjernen kommer fra meg. Ideer er viktig for fornyelse. Da er man nødt til også å følge med på hva de beste i verden gjør.*

*Etterutdanningskursene i regi av FIGC (det italienske fotballforbundet, red.mrk.) er også viktige, for der finnes det rom for å ha samtaler med andre trenere. Derimot er dine ideer dine egne, og det er noe annet enn spillets*

*regler og FIGCs retningslinjer. Ideer fødes i deg selv, og det er her man kan utgjøre forskjellen. Den beste ideen for deg og ditt lag vil alltid være din egen. For den er noe du har ekstremt tro på. Ikke kopier andres ideer, men ta med de beste tipsene og tilsett de basisen din.*

*Noe av min filosofi er for eksempel basert på ideen om å bytte på formasjonene. For det er spillekonseptet som alltid skal ligge der og være det gjenkjennelige for spillerne, ikke formasjonen vi benytter. Jeg har i alle år byttet på formasjonene. Det er noe av konseptet mitt. Jeg har alltid sagt at en trener må kunne forandre på formasjonene, for det er ikke riktig å lære en spiller å forholde seg til å kun spille med enten 3,4 eller 5 mann i samme ledd. Man må beherske alle mulighetene. For man spiller jo som regel mot ulike formasjoner og ledd. Spillets ideer derimot, konseptet mitt, det ligger i bunn. Derfor forandrer jeg formasjon med tanke på de ulike motstanderne. Men man må likevel ikke bli fristet til å dra inn et nytt konsept eller ideer som ikke er dine egne.*

*Og ens ideer og filosofi er ikke kun knyttet til spillekonseptet, men også til hvordan man tenker om spillerne og hvordan man behandler dem. Du stilte meg tidligere et spørsmål om jeg kjenner meg igjen i at de beste spillerne er de største egoistene, og der må jeg si at dette langt fra samsvarer med min ide av hvordan stjernespillerne egentlig er. For helt fra da jeg var fotballspiller, har jeg aldri tenkt at de beste var de mest egoistiske. Stjernespillerne er derimot veldig generøse; både som lagspillere og som mennesker. Mesterne forsvaret alle. De prater med alle. De pretensiøse, de egoistiske – de vil aldri bli mestere. Mesterne er de mest uegoistiske. Dette sier jeg fordi før jeg ble trener, jobbet jeg i et vanlig firma (Canon, red.mrk). Der skjønte jeg raskt at det er de som ikke vil vise sitt arbeid overfor kollegene sine, som er de egoistiske. Det er en svakhet det. Dermed viste heller aldri de andre sine svake sider. Det er et negativt karaktertrekk. Slik føler jeg det også ellers i livet, hver eneste dag.*

#### Kommentar:

- Kultur regnes av undertegnede å være et viktig aspekt i tokningen av Malesanis kommentarer, all den tid hans mest sentrale ide for hvordan man opptre som lag rent fotballfaglig sammenfaller bra med min tidligere uttalte oppfatning av italiensk fotball som godt organisert. Også Eriksson poengterte i intervjuet at italiensk fotball i alle år blitt sett på som sterk defensivt – noe som i Genoa CFC igjen kom til uttrykk gjennom lagets systematiske forbedelse til neste kamp. Som tidligere nevnt var nærmest samtlige øvelser under min observasjonsuke i Italia knyttet til hvordan å forberede seg på førstkommende motstanders styrker – og videre hvordan å utnytte det samme lagets svakheter optimalt. Dette mener jeg, sett i lys av Malesanis uttalelser, er en av hovedideene til den italienske treneren, og det passer fint inn i min observerte beskrivelse av Genoa-treneren som **resultatorientert**.

Et paradoks er det likevel at Malesani under intervjuet knapt tok ordet “defensivt” i sin munn, men skal man tro italienske nettsider, skiller han seg noe fra resten av trenerstaben gjennom sitt fokus på offensiv fotball (Italiensk Wikipedia, 2011).

Uansett avdekket mine observasjoner at den defensive biten i løpet av siste

treningsuke før oppstart av Serie A-sesongen 2011/12 ble viet minst like mye oppmerksomhet som den offensive. I tillegg var det interessant å merke seg at de angrepsøvelsene – som var utformet med tanke på motstanderlagets svakheter – nærmest uten unntak skulle komme som en følge av suksess i forsvarsjobben. Slik hadde alltid det defensive prioritet nummer 1, men årsaken til at man ønsket den suksessen i forsvar var å skape grobunn for godt angrepsspill.

- Sett i lys av det sist presenterte intervjuutdraget, går jeg langt i å slå fast at Malesani fremdeles er **ambisjonsrik** som trener. Temaet etter- og videreutdanning var noe han helt klart brant for og ønsket å snakke om. Her føler jeg mine to intervjuobjekter skiller seg noe fra hverandre. Eriksson refererte i all hovedsak til observasjoner i sine yngre dager da han svarte på dette spørsmålet, mens Malesani implisitt arresterte mange trenere som kanskje ikke har den samme gnisten ennå. De har ikke holdt ut, slik Malesani mente var så viktig. For ønsket om en gang igjen å oppnå suksess gjennom titler, antas å være det som driver Malesani. En drivkraft som igjen har blitt skapt av hans opplevelser, ikke kun som trener, men som menneske.

### 5.4.3 Karakteristikk av Malesani

Etter observasjon- og intervju med Alberto Malesni oppsummerer jeg nå de best egnede karakteristikkene av ham:

**Autoritær, konsekvent, resultatorientert, rettferdig, åpen, reflektert, ydmyk, ambisjonsrik.**

Den eneste karakteristikken jeg ikke fant både gjennom intervju og observasjon med Sven-Göran Eriksson, var *ydmyk*. Etter å ha pratet med Alberto Malesani i 45 minutter fikk jeg derimot erfare at ikke alt kan observeres. For *reflektert*, *ydmyk*, *ambisjonsrik*, *rettferdig* og *åpen* var karakteristikkene jeg i forkant av intervjuet ikke hadde ansett som egnede for å beskrive Malesani.

## 6 Hvordan kan resultatene tolkes?

### 6.1 Ikke kun en studie om coaching eller feedback

Kapittel 2 ble innledet ved Jones' og Wallaces kritikk av tidligere forskning. Det var ikke antall studier de mente ikke holdt, men derimot mangelen på publikasjoner som tok inn over seg en fotballtreners helhetlige situasjon (Jones og Wallace, 2006). Slik jeg tolker forskerne, mener de for eksempel at et studium som tar for seg en treners bruk av positiv feedback i og for seg er både vel og bra, men at mangelen på andre forskningsprosjekt som kunne satt et slikt studium inn i en større sammenheng – var fraværende. Mine ukesobservasjoner av trenernes virke i Leicester City og Genoa CFC styrket min tanke om at coaching-begrepet kun er en liten del av helheten. Begrepet innehar i tillegg elementer både Sven-Göran Eriksson og Alberto Malesani ikke ønsket å prioriter, slik det kom frem i intervjuene. Selv om mulighetene lå der. Derimot omtalte de situasjonen som trener som noe mer komplekst, hvor det langt fra kun er det som skjer på treningsfeltet som er essensielt. Riktignok støttet nok Malesani seg mer på treningshverdagen hva gjaldt spillernes tilfredshet enn hva Eriksson gjorde, men til gjengjeld opererte Malesani på feltet med verdier som han stadfestet langt mer opp i mot hans livssituasjon, enn hva Eriksson gjorde.

Det virket også som Potrac, Jones og Armour (2002) hadde et bredere perspektiv i bakhodet da de studerte en Premier League-trener i 2001/02, hvor de blant annet pekte på tidligere forsknings konklusjoner om at en treners respekt hos sine spillere er prisgitt et sterkt sosialt bånd mellom trener og utøver (Potrac et.al, 2002). I kapittel 2 skrev jeg derfor følgende: (...) *et sterkt bånd mellom spillergruppen og treneren kan ikke kun kan være basert på respekt for trenerens fotballkunnskap, men like mye komme som et resultat av treneren som person*, og Isberg (2001) sa samtidig at følgende må ligge til grunn for spillernes respekt: *Det holder ikke om man er fotballfaglig flink, man må også være et bra menneske*. En slik kommentar sammenfaller godt med Sverris' uttalelser om at hans fremgang som trener for England kom av at han viste spillerne respekt; *Det resulterte i at de hadde en enorm gjensidig respekt for meg. De likte meg rett og slett*. De likte altså mennesket Eriksson, ikke kun treneren Eriksson. I tillegg er det her naturlig å dra inn Malesanis perspektiv om at spillerne studerer sin trener, og gjennomskuer ham om han ikke velger å være seg selv. Å oppnå respekt og å bli godt likt dersom man ikke er seg selv, er vanskelig. For det man da gjør i praksis, er å lyve. Og å lyve, det er krevende i lengden.

Italieneren viet, som vi har sett, store deler av intervjuet til å begrunne hva som har gjort han til den treneren han er, hvor det fotballfaglige ble satt i skyggen av Malesani som person. Eriksson fokuserte på sin side på at en hel klubb består av ulike individer som er nødt til å



overholde en viss respekt dersom resultatene skal gå den veien alle ønsker. Verken Malesani- eller Erikssons suksessformler lar seg derfor studere innenfor isolerte motivasjons- eller coaching-studier. Potrac, Jones og Armour (2002) mente sågar at den kulturelle konteksten som dominerer i en treners fotballklubb, hittil var satt i sammenheng med coaching-begrepet i for liten grad, i en fotballhverdag hvor de pedagogiske strategiene ikke eksisterer innenfor et vakuum.

## 6.2 Positivitet

De tre forskerne (Potrac et.al, 2007) valgte i ettertid å studere fire Premier League-treneres feedbackmønster, hvor positive tilbakemeldinger viste seg å utgjøre rundt femten prosent av trenernes totale verbale mengde overfor spillergruppen i forbindelse med trening og kamp. Kjeft kom statistisk sett etter hele 23 positive tilbakemeldinger, sa de, og de gikk derfor langt i å antyde at dette kunne skille gode trenere fra mindre gode.

Uansett hadde de få tilsvarende studier av mindre flinke trenere å støtte seg på, noe som helt klart er en svakhet med tanke på generaliserbarheten. Mine erfaringer fra en ukes observasjon av de to trenerne, avdekket her en distanse mellom svenske Eriksson og italienske Malesani. Med tanke på Erikssons uttalelser om at engelske treneres tradisjonelt autoritære lederstil også er dominerende i sør-europeiske land, hvor tittelen Mister for eksempel blir benyttet, er det langt fra unaturlig at svenske Eriksson er en annen type leder enn Malesani. Mine observasjonsdata fant uansett at Eriksson i større grad enn Malesani benyttet positiv feedback på treningsfeltet, da primært i plenum. Her virket arbeidsfordelingen i de to trener-teamene inn, for Erikssons assistenter benyttet kjeft i langt større grad enn hovedtreneren selv.

I Genoa var det derimot i praksis kun Malesani som opererte på treningsfeltet, noe som på en naturlig måte forklarer at italieneren benyttet snakketøyet hyppigere enn hva Eriksson gjorde. Malesani var som sagt heller ikke like positiv i sine tilbakemeldinger, men delte samtidig alltid ut skryt dersom spillerne virkelig lyktes med det de ønsket å skape. Forskjellen mellom trenerne var at Malesani kun applauderte de rådende fokusområdene på øktene, mens Eriksson kunne se det for godt å dele ut ros for godt angrepsspill fra motstanderlaget under en defensiv drill.

Uten å ha talt positive- kontra negative beskjeder, kan jeg uansett si at 23:1-forholdet til Potrac, Jones og Armour (Potrac et.al, 2007) ikke beskriver Alberto Malesani. De 15 prosentene skryt burde utgjøre av en treners kommunikasjon (Potrac et.al, 2007), passer nok også Eriksson bedre enn Malesani. Spørsmålet jeg stiller meg, er da selvsagt om dette kan

være noe av årsaken til at Eriksson står med femten titler mer enn Malesani, eller om det heller kommer som et resultat av den demokratiske vs den autoritære modellen. Uten ytterligere undersøkelser av trenere med liknende bakgrunn, er dette vanskelig å besvare.

## 6.3 Kulturelle forskjeller

Leif Isbergs motivasjon bak undersøkelsen i 2001 har i denne oppgaven blitt oppgitt til å være et ønske om å finne ut av i hvor stor grad internasjonale trenere har felles karakteristikk gjennom sine egenskaper, kunnskaper eller ferdigheter. Hans konklusjon var blant annet at et lands fotballkultur spilte en oppsiktsvekkende stor rolle, hvor de intervjuede trenere var samstemte om at endringer som står i kontrast til ligaens kultur må skje med små steg av gangen.

Jamfører vi disse funnene med mine to forskningsobjekters uttalelser, finner vi mange likheter. Eriksson beskrev sitt inntog i portugisiske Benfica i detalj under intervjuet, hvor han pekte på utfordringene en da ukjent fotballkultur skapte for ham; stor respekt for treneren, et dårligere defensivt struktert mannskap, og en fotballfilosofi som skapte begrensninger for prestasjonene på bortebane.

Eriksson virket å være veldig inneforstått med hvilke redskaper han hadde med seg fra svenske IFK Göteborg, og at ulikhetene mellom de to spillergruppene var mange. Dette løste han på ulike måter, for eksempel ved å samle de eldre spillerne i klubben til en samtale. Eriksson sa han måtte forhandle litt med seg selv vedrørende den offensive organiseringen i Benfica, hvor han fra svensk fotball var vant til en nærmest like stram offensiv- som defensiv organisering. Løsningen ble å gi spillerne med gode tekniske ferdigheter større frihet i det offensive spillet enn hva tilfellet hadde vært i IFK, for ikke å ta fra de beste ballspillerne mulighetene til å få benyttet sine offensive evner. Dette mener jeg var essensielt for hans suksess i utlandet. Eriksson gjorde egentlig slik Malesani sier han gjør; tar sine egne ideer og tilsetter de basisen fra andres ideer.

Selv har jeg sett opptak av kamper da Sven-Göran Eriksson vant UEFA-cupen med IFK Göteborg, og distansen var stor mellom den offensive strukturen i det svenske laget og den samme organiseringen i hans Lazio i Champions League noen år senere. Eriksson tok konsekvensen av at tekniske gode spillere har et stort behov for offensiv involvering, men tilsatte sin ide om samtidig å spille i 4-3-3 med en stram defensiv linje. Dette var noe av årsaken til min karakteristikk av Eriksson som *bevisst*. Den da, relativt sett, purunge svensken

som inntok Benfica etter braksuksess med IFK, tok inn over seg den store kulturelle forskjellen mellom svensk- og portugisisk fotball i ung alder.

Miksen mellom egne ideer og andres ideer snakket Alberto Malesani mye om. Som tidligere poengtert har hans kulturelle utfordringer med unntak av de to sesongene i gresk fotball vært knyttet til spillergruppens flerkulturelle mangfoldighet, noe han ved flere anledninger i intervjuet virket å være klar over kan spille en stor rolle. At Mister er et italiensk uttrykk var treneren også inneforstått med, og sa følgende om nye spillere: *Jeg sa jo at dette er en typisk italiensk ting, og da kan man ikke forvente at unge spillere jeg henter fra utlandet har automatisert dette umiddelbart (...) Men respekten mellom oss er jo den samme, så lenge jeg vet at vi snakker om kulturforskjeller her.* I tillegg sa han følgende om kompleksiteten i en moderne fotballklubb, slik Genoa med sine over 50 prosent ikke-italienske spillere er: *Spillerne er de viktigste guidene du har som fotballtrener. (...) Som trener må man komme til en klubb og leve sammen med spillergruppen. Dette samspillet er nødt å fungere. (...) For jeg vet at spillerne (...) også kan ha sine nedturer i livet. (...) Har man problemer innad i familien? Her må man følge med på alle sammen.* Min personlige oppfatning av dette problemområdet er følgende; dersom man som hovedtrener er klar over at unge eller utenlandske spillere kan få problemer når de kommer til et nytt land – gjerne også familiære problemer, da har man kommet ganske langt. For greier man da å vise spilleren den respekten og beskyttelsen Malesani mener gruppen har krav på, da viser man overfor den aktuelle spilleren at det ikke kun er den fotballfaglige Malesani som er utøverens trener. Det er også personen Malesani.

## 6.4 Personlige egenskaper for suksess

Denne masteroppgaven kan betraktes som en forlengelse av Leif Isbergs studium fra 2001. I tillegg til hans syv intervjuobjekters ønske om å tilpasse seg de ulike lands rådende fotballkulturer, mente Isberg at stor selvinnsikt som trener er påkrevd for ytterligere fremgang. Følgende karakteristikk mente forskeren vitnet om en slik egenskap (2001):

- A: Ydmyk overfor sin kunnskap
- B: Sulten på mer kunnskap
- C: Ikke redd for å gjøre feil
- D: Akseptere andres gode prestasjoner

Disse kjennetegnene for selvinnsikt er samtidig relaterbare til Toppfotballsenterets fokus på de beste trenerenes personlige egenskaper (Jordet og Olafsen, 2010). Dette er et tema som har stått sentralt gjennom hele denne oppgaven. Jeg mener det var ideelt å inkludere lengre deler av intervjuene i Kapittel 5, ettersom faktorene ovenfor er vel så lett identifiserbare innenfor en større kontekst, som ved hjelp av små, oppramsede sitat. Når søken etter slike personlige egenskaper aldri ble presentert intervjuobjektene, er det samtidig enkelt for meg å basere mine karakteristikk på helhetsbildet. Dermed blir det unødvendig å spekulere i om trenerne bevisst ønsket å tilfredsstille mine spesifikke fokusområder. Etter observasjon og intervju stod vi med følgende karakteristikk av de to trenerne:

Eriksson: **Samlende, konsekvent, demokratisk, åpen, trofast, ydmyk, kulturbevisst.**

Malesani: **Autoritær, konsekvent, resultatorientert, rettferdig, åpen, reflektert, ydmyk, ambisjonsrik.**

#### **Eriksson:**

- A: Eriksson fremstod i løpet av intervjuet utvilsomt som ydmyk overfor egen kunnskap. *Jeg har aldri sagt at jeg kan alt om fotball*, uttalte han, et utsagn som kom som en forklaring til hvorfor han ønsket å involvere spillergruppen i så stor grad som han – også observert – faktisk gjorde. Om dette kommer av hans demokratiske lederstil eller hans begrensede spillerkarriere er derimot uvisst, men det finnes også en mulighet for at det er nettopp den samme spillerkarrieren som har gjort Eriksson til en så til de grader demokratisk leder.
- B: Hvorvidt Sven-Göran Eriksson fremdeles innehar det indre ønsket om fremdeles å utvikle seg som fotballtrener, slik han sa han hadde i sine yngre dager, er derimot noe mer uvisst. Da han for mer enn tyve år siden reiste rundt til blant annet Ajax Amsterdam for å få nye impulser, var han fremdeles på et tidlig stadium av sin trenerkarriere. Riktignok sa Eriksson at han ikke mer enn noen måneder i forveien av intervjuet hadde reist til Mainz i Bundesliga for å se om de hadde noe nytt og interessant å komme med, men engasjementet jeg opplevde rundt mitt spørsmål fra Malesanis side var hos svensken ikke tilstede i like stor grad. Om man leser punkt A ovenfor, går det tross i dette klart frem at det ikke er et syn på sin egen kunnskap som eneste “fasit” som er årsaken. Om man ønsker å spekulere, kan antakeligvis de mange titlene og årene med suksess gjøre sitt til at “sulten” ikke er den samme i 2012 som i 1992. Likevel blir dette kun spekulasjoner, og feilaktige som sådan ettersom også Eriksson slo meg som sulten, men langt fra like sulten som Malesani.

- C: Skal vi linke de to trenernes karakteristikk opp i mot egenskapene Isberg mente kunne avdekke stor selvinnsikt, er det for Sven-Göran Eriksson først og fremst mitt inntrykk av hans manglende redsel for å gjøre feil, som står frem. Han poengterte dette flere ganger under intervjuet, og begrunnet det med at han ønsket å være seg selv, med både sine sterke- og svake sider. Det er, slik jeg ser det, få holdninger til livet som er mer kategoriske enn det å ville være den man egentlig er, en holdning Eriksson – til tross for manglende suksess i enkelte tilfeller – har vært trofast mot.
- D: Dersom man i et ikke-anonymisert intervju velger å legge opp til beskrivelser av andre trenere – personer som på ett og samme tidspunkt er både kollegaer og konkurrenter – er faren til stede for at det ikke nødvendigvis er sannheten som kommer frem. Skal man kunne karakterisere en treners eventuelle aksept for øvrige treners suksess, mener undertegnede at dette må komme som et resultat av sammenligninger eller referanser intervjuobjektene selv velger å henvise til. Formulerer man et spørsmål bevisst for å få dette besvart, er sannsynligheten stor for at trenerne plutselig blir kollegaer i stedet for konkurrenter.

Jeg må derfor si meg noe overrasket over at Sven-Göran Eriksson valgte å dele ut ros til flere av sine tidligere trenerkonkurrenter fra sin tid i Manchester City: Alex Ferguson og Arsene Wenger. Selv om Eriksson valgte å kritisere Fergusons behandling av spillerne som “*skolpojkar*” i Manchester United, evnet han også å understreke at *-Ferguson er jo fantastisk*. Dette eksemplifiserer balansegangen mellom det å være konkurrent og kollega. Man viser på den ene siden til noe man ville forandret på hos konkurrente, men tilskriver samtidig kollegaen all den respekt han fortjener i lys av sine titler.

Eriksson fant det også for godt å implisitt sammenligne hvordan han endret den Portugisiske fotballfilosofien, med endringene i treningsarbeidet som kom i kjølvannet av Arsene Wengers inntog i engelsk fotball. I Premier League-sammenheng er det selvsagt de to største managerne vi her snakker om, gjennom Ferguson og Wenger, i hvert fall med tanke på antall sesonger i samme klubb. Og til tross for Erikssons manglende suksess gjennom titler med sitt tidligere Manchester City, var det ikke spor av sjalusi å sanse under intervjuet.

Kort oppsummert uttrykkes det at både punkt A, B, C og D fra Leif Isbergs studium (2001) lar seg forene med mine karakteristikk av Sven-Göran Eriksson, men vi har sett at noen av punktene er mer treffende enn andre.

### Malesani:

- A: Skillet mellom Eriksson og Malesani går her på hva de betrakter anvendbar kunnskap for å være. På punktet ”ydmyk overfor sin kunnskap”, holdt Eriksson seg mer til det fotballfaglige, mens Malesani vel så mye snakket om livskunnskap som fotballkunnskap. Italieneren presiserte riktignok at det at han *vet hvordan å trene et lag* er basisen i hans suksess, men forklarte nærmest samtlige av de andre forholdene han mener å dra nytte av, ved hjelp av sin suksess i Parma og med motgangen i årene etter.
- Så langt gikk faktisk Malesani, at han innrømmet i sine yngre dager å ha innbilt seg at han var trenerverdenens ”Gud”. Genoa-treneren var samtidig veldig åpen på at han har lært av sine tidligere begåtte feil, med påfølgende endring i reaksjonsmønster. *“Jeg tenker meg nok om en ekstra gang nå, (...) da jeg begynte som trener trodde jeg at jeg var kongen (...) Men ettersom man blir eldre og mange erfaringer rikere, og spesielt ettersom man blir flinkere og oppnår suksess faktisk, finner man etter hvert ut at man er ganske liten. Deretter blir man bare mindre og mindre,* sa Malesani til meg. Dette viser i klartekst en ydmykhet overfor egen kunnskap, og det at han i tillegg er i stand til å se at hans perspektiv på seg seg ikke alltid har vært det samme er, mener jeg, et positivt karaktertrekk. Det var også derfor jeg ved flere anledninger har omtalt Malesani som ydmyk og reflektert.
- B: Skulle man delt ut en score ville antakeligvis Malesani scoret høyere også på dette punktet; ”søken etter mer kunnskap”. Denne karakteristikken av en av Serie As trenere med flest ulike engasjementer på høyeste nivå, har tidligere blitt både gjort rede for og gjort poeng ut av, og trenger egentlig ikke videre presentasjon her. Punktet konkluderes derfor raskt ved å slå fast at Malesani fremdeles har et ønske om å gjenskape suksess, et inntrykk jeg sitter med av at den ambisjonrike mannen jobber hardt for å realisere.
- C: ”Ikke redd for å gjøre feil”: Mens det første Eriksson valgte å karakterisere godt lederskap med var ordet *respekt* sier Malesani at (...) *først og fremst så tenker jeg at man må være seg selv for å være en god leder (...). Dersom man konsekvent gjør det, er det videre opp til spillergruppen å avgjøre om man er en leder eller ikke,* fortsetter han. En av de røde trådene i intervjuet med Malesani var i likhet med hos Eriksson tanken om å konsekvent gjøre det man selv tror er riktig, og være seg selv på godt og vondt. *Du må ikke skjule ting, dersom du har et svakt øyeblikk (...) er det best å la spillerne få vite det,* sa Malesani til meg.

Her finnes det altså en fellesnevner mellom de to trenerne, nemlig å konsekvent være seg selv: Mitt inntrykk var at Eriksson nærmest bevisst viste sine svakheter for å minske avstanden og respekten mellom spillerne og treneren, mens det kan være Malesanis sårbare opplevelser utenfor banen som er årsaken til hans holdning til temaet. Han forklarte nemlig at det var disse opplevelsene som skapte ringvirkningene som gjorde at suksessen han fikk i Parma ikke fortsatte. Det virker som Malesani har prøvd ut taktikken han mener man ikke må bli fristet til å ty til; *Dersom man (...) later som man er sterk når man egentlig ikke er det, da finner de* (red.mrk.spillerne) *ut av det. Er du dårlig, er du dårlig.* Og som vi har sett flerfoldige eksempler på, mener Malesani å ha lært av sine feil.

- D: Eriksson navnga på dette punktet; ”akseptere andres gode prestasjoner”, både Wenger og Ferguson. Malesani valgte en litt annen vei, og navnga ikke så mye som en eneste trener. Men Malesani ga de øvrige trenerne likevel indirekte skryt, all den tid han var tydelig på at han studerte andre lags måter å spille på, deres taktikk og filosofi: *Deretter plukker jeg opp de beste ideene fra de andre, og tilsetter de mine egne (...)* *Ideer er viktig for fornyelse. Da er man nødt til å følge med på hva de beste i verden gjør,* uttalte han. Mellom linjene ser vi her ikke bare en inneforståthet med at han har mer å lære, han innrømmer også at det er andre som kan mer enn ham. Altså vil jeg si at han til en viss grad aksepterer at andre lykkes, selv om han i intervjuet aldri navnga trenere som inspirerer ham.

Skal man oppsummere resultatene fra denne caseundersøkelsen sett i lys av Isbergs fokusområder, sammenfaller punkt A og B særdeles godt med min analyse av Alberto Malesani: Han fremstår ydmyk overfor egen kunnskap og virker sulten på fremdeles å forbedre seg gjennom å samle ny kunnskap. I norsk idrett har man et setning som sier: *Når man tror man er ferdig utlært, er man ikke utlært. Man er ferdig.* Ordtaket mener jeg kler italieneren godt. Samtidig sier det oss at punkt A og B til en viss grad henger sammen, ettersom det først er i øyeblikket man ikke lengre er ydmyk overfor egen kunnskap (les: tror man er utlært), at søken etter ny kunnskap opphører. Punkt C benytter, i følge undertegnede, derimot ikke Malesani like bevisst som Eriksson gjør, all den tid spillernes respekt for sin trener i førstnevntes øyne ikke virker å være et problemområde. Punkt D var vanskeligere å tolke Malesani på, ettersom andre trenere aldri var oppe til diskusjon.

## 7 Konklusjon

### 7.1 Hva var det jeg ønsket å finne svar på?

Det er en rød tråd mellom Leif Isbergs studium fra 2001 og min undersøkelse. Forskjellene er først og fremst knyttet til Isbergs anonymisering, samt mitt fokus på en ukes sammenhengende treningsobservasjon.

Problemstilling: **Hva kjennetegner to internasjonalt suksessrike fotballtrenere?**

Det minnes om at Isberg (2001) konkluderte med følgende felles egenskaper, kunnskaper og ferdigheter hos “sine” trenere;

- Stor kunnskap om hvilken rolle et lands fotballkultur spiller
- Ydmykhet overfor egen kunnskap
- Søken etter mer kunnskap
- Tørre å gjøre feil

Isbergs funn stemmer godt overens med Toppfotballsenterets fokus på personlige egenskaper (ref.pkt.2 i 5-stepsplanen). Men i lys av senterets nevnte plan, så meg nødt til å supplere Isbergs funn med et fokus også på lederstil. Derfor ble hypotesene jeg ville undersøke seende slik ut:

Hypotese 1: **Italienske trenere har en mer autoritær trenerpraksis enn de skandinaviske.**

Hypotese 2: **Trenere med suksess på topp internasjonalt nivå innehar et sett med påkrevde personlige egenskaper.**

### 7.2 Konklusjon – hypoteser

#### 7.2.1 Hypotese 1

En av mine karakteristikk av Alberto Malesani var *autoritær*, mens jeg på den annen side beskrev Eriksson som *demokratisk*. Føringerne for svaret på Hypotese 1 er altså gitt.

Hypotesen om en distanse mellom den skandinavisk-demokratiske trenermodellen og modellen trenerne antas å benytte i blant annet Italia, ble utformet på bakgrunn av sitater fra Guus Hiddink og Roberto Baggio, samt ved hjelp av Hofstedes kulturdimensjonale modell.

Om ikke det skulle være nok, var tre av Isbergs intervjuobjekter (2001) på daværende tidspunkt virkende som trenere i italiensk fotball, hvor deres uttalelser uten unntak støttet min hypotese. Eriksson støttet også opp under dette i løpet av intervjuet.



Det foreligger selvsagt en fare for at Sven-Göran Eriksson og Alberto Malesani er demokratiske eller autoritære i større eller mindre grad enn hva den gjennomsnittlige treneren fra henholdsvis Sverige og Italia er. Svaret kan altså gi oss en pekepinn, ikke stort mer. Men til tross for de mange reservasjonene jeg fortløpende i oppgaven har sett meg nødt til å foreta – all den tid min publisering er mer å betrakte som et deskriptivt kvalitativt studium enn et direkte overførbart et – er skillet mellom den demokratiske og den autoritære treneren signifikant.

For meg blir bildet av Eriksson alltid åpne kontordør stående som et skoleeksempel på den skandinavisk-demokratiske stilen. Slik også Mister Malesanis evne til å samle 25 spillere i løpet av 15 sekunder, uten å åpne munnen, blir det av den autoritære søreuropeiske lederrollen.

R:

*Ja, det er med bakgrunn i mine observasjoner og intervju grunn til å tro at det finnes en avstand mellom den skandinavisk-demokratiske modellen og modellen italienske trenere opererer med. Lederstilen Alberto Malesani benyttet i Genoa CFC er nemlig langt mer autoritær enn den Sven-Göran Eriksson benyttet i Leicester City.*

### 7.2.2 Hypotese 2

Denne hypotesen er enklere å besvare. Den åpner for en konklusjon uten videre reservasjoner. Hypotese 2 knytter seg nemlig ikke til øvrige objekter enn mine to utvalgte trenere, slik Hypotese 1 gjorde. Begrunnelsen for at førstnevnte ble utformet som den ble, finner vi i Isbergs tidligere presenterte konklusjoner. Han slo nemlig fast at det finnes et knippe egenskaper som virker å være felles for trenere med stor internasjonal fremgang. Forskeren ramset de sågar opp. Men er egenskapene representative også for Eriksson og Malesani? Hva er så fellesnevnerne mellom italieneren med ni ulike Serie-klubber i bagasjen, og svensken med 18 titler fra tre forskjellige land?

- De er begge inneforstått med at de ikke sitter på noen form for fotballfaglig fasit. Respekten for at andre kanskje kan mer enn dem, er derfor tilstede, noe Erikssons åpenhet overfor spillergruppens meninger mer enn indikerer. På dette punktet oppfatter jeg begge trenerne som ydmyke, men mitt inntrykk er at Malesani ved hjelp av sitt særegne idé-fokus er hakket mer reflektert enn Eriksson. Begge er de også

fremdeles interessert i å utvikle seg som fotballtrenere, men her skiller Malesani seg fra Eriksson gjennom et uttalt og obervert glødende engasjement for temaet.

- Reflektert som Malesani fremstår, begrunner han gjerne sine verdier i noe annet enn det rent fotballfaglige. Det har tidligere i oppgaven blitt gjort nummer ut av at Erikssons fokus på å vise sine svake sider kommer som en direkte reaksjon av hans ønske om å samle gruppen ved å minske distansen mellom trener og spiller. Distanzen som altså har oppstått grunnet møtet mellom hans demokratiske linje og den autoritære linjen spillerne forventer.

Malesani setter sin fotballkunnskap, bevisst eller ubevisst, helt tydelig i skyggen av sin livskunnskap. Men samtidig klarer han å skille mellom de to arenaene, hvor han på feltet – i motsetning til *reflektert* og *ydmyk* – fremstår som *resultatorientert* og *autoritær*. Italieneren innrømmer tidligere begåtte feil, men presiserer å ha lært. Hans største feil var den gang å ikke vise sine svake sider. Malesani føler virkelig han har noe å bevise, noe å revansjere. Veien dit har han tenkt til å gå ved konsekvent å være seg selv. Med sine feil og mangler.

R:

*Til tross for Alberto Malesanis- og Sven-Göran Erikssons forskjellige lederstiler, finner vi fellesnevnerne ydmyk og konsekvent. De er begge også reflekterte og selvkritiske personer, men i noe ulik grad og på ulike områder.*

# Litteraturliste

Adamchak, S., K. Bond, L. MacLaren (2000): *Monitoring and Evaluating Adolescent Reproductive Health Programs*. Washington, D.C.: FOCUS on Young Adults

Alt om fotball – Fotballen.eu (2012): *FIFA-rank*. <http://www.fotballen.eu/fifa/index.html> (Innhentet: 7.3.2012)

Baggio, R. (2005): *Una porta nel cielo*. Milano: Limina Edizioni

Chelladurai, P. (1993): *Leadership*. I: Singer, R.N., M. Murphey, L.K. Tennant (1993): *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: MacMillan Publishing Company

Clearly Cultural (2009): *Power Distance Index*. <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/> (Innhentet: 05.03.2012)

Côte, J., Gilbert, W. (2009): An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. I: *International Journal of Sports Science & Coaching* (2009), vol.4, no.3, s.307-323. Essex, UK: Multi-Science Publishing Co. Ltd

Côte, J., J. Salmela, P. Trudel, A. Baria, S. Russell (1995): The coaching model: A Grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. I: Jones, R.L., Wallace, M. (2005): Another bad day at the training ground: coping with the ambiguity in the coaching context. I: *Sport, Education and Society* (2005), vol.10, no.1, s.119-134. Bath, UK: Carfax Publishing - Taylor & Francis Group Ltd

Côte, J., J.H. Salmela, S. Russell (1995): The Knowledge of High-Performance Gymnastic Coaches: Competition and Training Considerations. I: *The Sports Psychologist* (1995), vol.9, no.1, s.76-95. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers Inc

Cross, N., Lyle, J. (1999): *The Coaching Process; Principles and Practice for Sport*. Edinburgh: Butterworth-Heinemann

Denzin, L.K., Lincoln, Y.S. (1998): *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Dragunath, A. (2012): *Player Profile: Clarence Seedorf*. <http://forzaitalianfootball.com/2011/06/player-profile-clarence-seedorf/> (Innhentet 15.04.2012)

Dreier, S., A. Morisbak, T. Skarsfjord (2009): *Fotballferdigheten*. Oslo: Akilles Forlag

Ericsson, K.A., R.T. Krampe, C. Tesch-Römer (1993): The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. I: Van Yperen, N.W. (2009): Why Some Make It and Others Do Not: Identifying Psychological Factors That Predict Career Success in Professional Adult Soccer. I: *The Sport Psychologist* (2009), vol.23, s.317-329. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers Inc

Gripsrud, G., U.H. Olsson, R. Silkoset (2004): *Metode og dataanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Halvorsen, K. (1987): *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag

Halvorsen, K. (1993): *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag

Hofstede, G. (2012): *What about Norway?* <http://geert-hofstede.com/norway.html> (Innhentet: 1.3.2012)

Hofstede, G. (2012): *What about Italy?* <http://geert-hofstede.com/italy.html> (Innhentet: 1.3.2012)

Hofstede, G. (2012): *Dimensions - Power Distance*. <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> (Innhentet: 1.3.2012)

- Holme, I.M., Solvang, B.K. (1991): *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO Forlag
- Horn, T.S. (2006): Coaching Effectiveness in the Sport Domain. I: Horn, T.S. (2008): *Advances in Sport Psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers Inc
- Isberg, L. (1991): *Framgångsrik eller misslyckad. En studie av elittränarens situation*. Uppsala Universitet: Pedagogiska Institutionen
- Isberg, L. (1997): "Väsentligheter eller floskler", *något om coachingens betydelse i lagspel*. Örebro Högskola: Forskning-Institutionen för Idrott och Hälsa
- Isberg, L. (2001): *Supercoach på internationell toppnivå i Fotball. En kunnskapsanalys*. Örebro Universitet: Institutionen för Idrott och Hälsa
- Johannessen, A., L. Kristoffersen, P.A. Tufte (2004): *Forskningsmetode for økonomiskadministrativ fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Jones, R.L., Wallace, M. (2005): Another bad day at the training ground: coping with the ambiguity in the coaching context. I: *Sport, Education and Society* (2005), vol.10, no.1, s.119-134. Bath, UK: Carfax Publishing - Taylor & Francis Group Ltd
- Jones, R.L., Wallace, M. (2006): The coach as "orchestrator": More realistically managing the complex coaching context. I: Jones, R. (2006): *The Sports Coach as Educator. Reconceptualising Sports Coaching*. London: Routledge
- Jones, R.L., K. Kingston, C. Stewart (2011): Machiavelli in a morality play? Negotiating expectations in football's complex social culture. I: Gilbourne, D., Andersen, M. (2011): *Critical essays in sport psychology*, s.267-286. Leeds, UK: Human Kinetics Publishers Inc
- Jordet, G., Olafsen, E. (2010): Kan forskning gjøre norsk fotball bedre? I: *Fotballtreneren* (2010), vol.1. Kristiansand: Norsk Fotballtrenerforening
- Kleven, T.A. (red.), F. Hjordemaal, K. Tveit (2011): *Innføring i pedagogisk forskningsmetode – En hjelp til kritisk tolking og vurdering*, 2.utg. Oslo: Unipub
- Kruuse, E. (2007): *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag*, 6.utg. København: Dansk psykologisk forlag
- Kvale, S.(1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Forlag
- La Gazzetta Dello Sport (2011): *Spazio, Genoa – Rosa*.  
[http://www.gazzetta.it/speciali/risultati\\_classifiche/calcio/squadre/rosa\\_genoa.shtml?campionato=seriea](http://www.gazzetta.it/speciali/risultati_classifiche/calcio/squadre/rosa_genoa.shtml?campionato=seriea)  
 (Innhentet: 1.9.2011)
- LeCompte, M.D. og Goetz, J.P. (1982): Problems of Reliability and Validity in Educational Research. I: *Review of Educational Research* (1982), vol.52, no.3, s.31-60. Washington, D.C.: American Educational Research Association
- Loughead, T.M., Hardy, J. (2006): Team Cohesion: From Theory to Research to Team Building. I: Hanton, S., Mellalieu, S.D. (2006): *Literature reviews in Sport Psychology*. New York: Nova Science Publishers Inc
- Mindtools (2012): *Hofstede's Cultural Dimensions*.  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_66.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm) (Innhentet: 08.04.2012)
- Nash, C., Collins, D. (2006): *Tacit knowledge in expert coaching: science or art?* Quest 58, vol.11, s.465-477. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers Inc
- Neale, P., S. Thapa, C. Boyce (2006): *Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input*. Watertown, Massachusetts: Pathfinder International
- Nieuwenhof, F.F.J. (2008): *Dit is mijn wereld, Guus Hiddink*. Amsterdam: Tirion Uitgivers

NUPI (2012): *Autokrati*. <http://hvorhenderdet.nupi.no/Ordforklaringer/%28w%29/103218> (Innhentet 12.04.2012)

Ordnett (2011): *Trene*.

[http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=trene&search\\_type=&publications=23](http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=trene&search_type=&publications=23) (Innhentet: 12.02.2011)

Pensgaard, A.M., Roberts, G.C. (2002): Elite athletes' experience of the motivational climate: The coach matters. I: *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sport* (2002), vol.12, no.1, s.54-60. London: John Wiley & Sons Ltd

Potrac, P., R. Jones, K. Armour (2002): "It's All About Getting Respect": The Coaching Behaviors of an Expert English Soccer Coach. I: *Sport, Education and Society* (2002), vol.7, no.2, s.183-202. Bath, UK: Carfax Publishing - Taylor & Francis Group Ltd

Potrac, P., R. Jones, C. Cushion (2007): Understanding Power and the Coach's Role in Professional English Soccer: A Preliminary Investigation of Coach Behavior. I: *Soccer and Society* (2007), vol.8, no.1, s.33-49. Bath, UK: Carfax Publishing - Taylor & Francis Group Ltd

Rasmussen, J. (2011): *Norge forsetter nedturen på FIFA-rankingen*.

<http://www.dagbladet.no/2011/11/23/sport/fotball/landslaget/drillo/19131605/> (Innhentet: 23.11.2011)

Repstad, P. (1993): Mellom nærhet og distanse. I: Gentikow, B. (2005): *Hvordan utforsker man medieerfaringer? Kvalitativ metode*. Kristiansand: IJ-forlaget

Riisnæs, D. (2011): *En idébank for klubbutvikling*. Oslo: Norges Fotballforbund.

<http://www.fotball.no/Documents/Kretser/Hordaland/Krets/Brosjyrer/Idebank%20for%20klubbutvikling.pdf?epslanguage=en> (Innhentet: 11.04.2012)

Sander, K. (2004): *Personlig intervju*. <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2559/1/Personlig-intervju/Personlig-intervju.html> (Innhentet: 09.11.2011)

Skysports (2010): *Table, Premier League*.

<http://www.skysports.com/football/league/0,19540,11660,00.html> (Innhentet: 20.12.2010)

Soccerway (2010): *Summary, Premier League*. <http://www.soccerway.com/national/england/premier-league/2010-2011/regular-season/> (Innhentet: 09.11.2010)

Sousa C., R.E. Smith, J. Cruz (2008): An Individualized Behavioral Goal-Setting Program for Coaches. I: *Journal of Clinical Sport Psychology* (2008), vol.2, s.258-277. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers Inc

Strean, W. (1998): Possibilities for qualitative research in sports psychology. I: Potrac, P., R. Jones, K. Armour (2002): "It's All About Getting Respect": The Coaching Behaviors of an Expert English Soccer Coach. I: *Sport, Education and Society* (2002), vol.7, no.2, s.183-202. Bath: Carfax Publishing - Taylor & Francis Group Ltd

Tuttosport (2011): *Profilo squadra – Genoa*. <http://www.tuttosport.com/squadre/SerieA/Genoa/t990> (Innhentet: 30.08.2011)

Wheelan, S.A. (2005): *Group processes a developmental perspective*. Boston, Massachusetts: Pearson Education

Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Wikipedia England (2011): *Leicester City F.C.* [http://en.wikipedia.org/wiki/Leicester\\_City](http://en.wikipedia.org/wiki/Leicester_City) (Innhentet: 28.08.2011)

Wikipedia Italia (2011): *Alberto Malesani*. [http://it.wikipedia.org/wiki/Alberto\\_Malesani](http://it.wikipedia.org/wiki/Alberto_Malesani) (Innhentet: 28.08.2011)

Wikipedia Italia (2011): *Genoa C.F.C.* [http://it.wikipedia.org/wiki/Genoa\\_Cricket\\_and\\_Football\\_Club](http://it.wikipedia.org/wiki/Genoa_Cricket_and_Football_Club) (Innhentet: 09.09.2011)

Wikipedia Italia (2011): *Sven-Göran Eriksson*. [http://it.wikipedia.org/wiki/Sven-G%C3%B6ran\\_Eriksson](http://it.wikipedia.org/wiki/Sven-G%C3%B6ran_Eriksson) (Innhentet: 20.09.2011)

Yin, R.K. (2003): *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Zikmund, W.G., B.J. Babin, J.C. Carr, M. Griffin (2010): *Business Research Methods*. Mason, Ohio: Thomson South-Western

# Intervjuguide og utskrift av intervju

## Vedlegg 1

### Intervju: Sven-Göran Eriksson, Leicester, 16.03.2011 kl.09.30

Olteidal: Jeg skriver altså oppgave, du har skjønt hvorfor jeg er her?

Eriksson: Ja det är inte för någon tidning nej?

Olteidal: Nei det er til min masteroppgave i pedagogikk.

Eriksson: Från Universitetet?

Olteidal: Ja, i Oslo. Nå så jeg allerede i går litt av hvordan du opptrer på feltet. Greier du å beskrive din lederstil?

Eriksson: Veldig nordisk, menar jag.

Olteidal: Hva legger du i det?

Eriksson: Veldig demokratisk. Långt ifrån någon diktator. Jag vill få folk till att delta, jag delegerar väldigt mycket. Jag litar på folk,.. jag har liksom inga hemligheter. Jag ger allt jag har att komma med.. Du vet, i den nordiska skolan är vi oppmuntrade till att fråga. Det är ganske nytt om man tänker på Syd-Europa. Men även då jag gick i skolan, var vi oppmuntrade att fråga. På så sett var vi alla nyfikna, så jag tror nordiska ledarna – inte bara i fotboll – utan överhuvudtaget, är bra arbeidsledare. Och England är ju kjent for att vara veldig konservativt når det gäller ledarskap. Det håller på att ändras ganske mycket tror jag, men den äldre generationen var veldig strikt og veldig precis og inte delegera mycket. Den som var chef, var chef.

Sedan, ledarskap för mig, det är ganske enkelt. Først og fremst så bygger det på respekt. Att jag respekterer folk. Att alla som jobbar tillsammans måste respektera varandra, annars blir det veldig besværligt. Även om man talar om dom som är där ute på fälten, hon som jobbar i köket, eller dom tre äldre tanterna som tvättar för oss. Och alla ledare och spelare måste också visa respekt. Det är viktig for mig.

Sedan är ledarskap: Du kommer ny till en klubb, då får man alltså forklara vad man vill og vad man tycker är viktig. Till exempel banala saker som att komma i tid. Det är viktig. Det är for att man visar dålig respekt om tjugoen spelare ska stå og vente på en. Så är det. Och det händer ju givetvis, for några bor ju i Birmingham, og ibland stänger man ju av motorvägen på grund av en olycka eller något. Så det händer ju givetvis. Men inte så ofta. Banala saker, alltså.

Men sedan måste man alltså forklara sina saker: Hur man vill att man ska spela fotboll. Och det måste man göra veldig, veldig tydeligt. Man måste tala og säga: "Jag vill att det ska se ut så här. Jag vill att vi ska spela med tre forwards, tre midtfältare og tre bak." Det gäller var än

jag är, va. Förklara. Och förklara varför. Och du måste vara säker på att spelarna förstår det. Det är viktigt. För annars blir det inte bra, vet du.

Olteidal: Men merker du i enkelte tilfeller forskjeller på spillere? Merker du at noen tar ting lettere og skjønner helhetsbildet bedre?

Eriksson: Ja, det är precis så. Men för att avsluta förra frågan. 1. Förklara vad du vill, så tydligt att alla förstår. Sedan har du din stora uppgift: 2. Att spelarna ska acceptera vad du vill. Så att också dom tror att det är det bästa sättet att spela på. För gör dom inte det, vill dom aldrig gå ut där och göra ett gott jobb för dig. Du går inte på ett jobb och gör saker och ting varje dag, om du inte tror att det är riktigt, va? Du gör det, men bara med hjärnan och inte med hjärtat. Så det är alltså väldigt, väldigt viktigt. Och har du kommit så långt, då är nästa steg att få spelarna att ha åsikter. Kan vi som grupp göra någonting bättre? På träningsbanan, när vi reser, med maten, med träningstider? Få dom att ha åsikter om det. Och komma till mig med dom åsikterna. Då har du nått väldigt långt som tränare. Väldigt väldigt långt. Men då, som ledare, får man inte vara rädd för att bli kritiserad, va?

För är man ung, som jag var en gång i livet, så är man lite rädd för det. Man håller på sitt oavsätt. Men det har jag växt i från. För nu, om spelarna kommer in med åsikter, då blir jag väldigt, väldigt glad. Och det visar mig att dom bryr sig om det vi gör. Dom vill delta, dom vill göra det bättre. Det är vad det vill säga att vara en ledare.

Olteidal: Men dette krever kanskje også at du som leder legger opp til at spillerne kan komme til deg?

Eriksson: Absolut. Att uppmuntra dom, va. Jag säger alltid ja, för jag har aldrig påstått att jag kan allt om fotboll.

Olteidal: Føler du at det tar litt tid før spillerne tør komme til deg?

Eriksson: Ja. Det tar tid. Det är för att - speciellt i det här landet - är man inte van vid det. Dom ser närmast upp till sin Boss, som dom säger. Och jag vill inte säga att dom är rädda, men dom har för stor respekt. Liksom, det är ett stort steg för unga spelare att knacka på den dörren. Men, fler och fler gör det. Och det är bra.

Olteidal: Så du tror dette er i ferd med å bli utviklingen, at den nordiske modellen ligger foran den engelske, mer autoritære modellen?

Eriksson: Ja, jag är säker på det. En av anledningarna till att jag hade hyfsad framgång, hyfsat, med England, det var att jag behandlade spelarna som vuxna människor, och hade respekt för dom. Dom fick en enorm respekt för mig. Dom gillade mig. För vissa av dom spelarna dom hade bara haft en enda tränare tidigare, och många av dom spelarna, Scholes, Beckham...

Olteidal: Neville?

Eriksson: ...Gary Neville, Phil Neville, Nicky Butt. Dom hade bara haft Ferguson. Och Ferguson han är ju fantastisk va, han har ju gjort så många år som helst, men han är..., han har alltid behandlat



dom spelarna som skolpojkar va? Inte som vuxna män. Så att, det var något nytt för dom, och det fick väldigt bra förhållande till dom va, och dom spelade bra för oss.

Olteidal: Jeg tenkte litt på da du reiste ut fra Sverige og IFK i 1982. Hvordan var det?

Eriksson: Jag kom från IFK i 1982, och sedan i Benfica, Roma, Fiorentina, Benfica igen, sedan till Sampdoria och sedan till Lazio.

Olteidal: Men da du reiste ut fra Sverige, merket du at forventingene i spillergruppene var at du skulle være en annen type leder enn du følte deg som?

Eriksson: Ja, absolut. Spesielt då jag kom i 1982 till Benfica, målvakten jag hade då var lika gammal som jag – eller ett år äldre tror jag. Mittbacken var i min ålder, jag var väldigt ung på den tiden, inte många tränare som var lika gamla som jag. Och jag kom ju med min ledarstil från Sverige va, från Degerfors och sen IFK Göteborg, så jag tog in dom äldre spelarna och diskuterade med dom.

Jag frågade om dom hade några åsikter, jag kommer inte ihåg exakt vad det var, men dom svarade att "nej, vi är bara spelare och vi har inga åsikter, Mister". Där är man Mister, va, i Italien och England är man Mister. Mister. Nej, dom ville inte lyssna när jag frågade dom om åsikterna. Det var som att prata åt väggen. För dom var inte vana vid det, men sakta men säkert så ändrade vi på det också, men det tar ju enorm tid. Och om man tittar på Spanien och Portugal – dom är ju uppväxta med, det är ju inte så många år sedan det var diktatur i dom länderna, med Franco och Salazar i Portugal. Så min generation och generationen före var ju van vid en ren diktatur, va. Så dom kom in där på morgonen för att lyssna på tränaren, och hade aldrig några åsikter på vad som var rätt eller fel. Eller något var vansinnigt eller.

Olteidal: Jeg leste et gammelt intervju med Roy Hodgson fra tiden hans i Inter, og da svarte han at noe av utfordringen var at da han kom til Italia hadde noe han kalte for taus kunnskap. Altså at spillerne var minst like smarte der som i de andre landene han hadde vært, men at det var vanskeligere å få dem til å delta dom du sa, for å få de til å spør. Får i Skandinavia er vi jo vant til at du nesten er dum dersom du ikke spør når det er åpenbart at det er noe du ikke forstår.

Eriksson: Ja det är ju riktigt.

Olteidal: Men prøvde du å tilpasse deg de forventingene de hadde, for så å gradvis legge om til din stil? Eller kom du med din stil og kjørte på med den fra starten av?

Eriksson: Ja, ja, jag kom till Benfica första gången, och sen till Roma, så spelade jag ju samma spelsystem som jag gjorde i Göteborg och med samma principer. Men du kommer alltså då till ett latinskt land, och deras teknik var ju mycket mycket bättre än vad jag var van vid, och vissa spelare jag hade i Benfica var ren europeisk toppklass va. Så träna lite mindre anfallsspel, försöka att organisera bättre, du märker ju, jag hade till exempel två-tre spelare i Benfica man kan liksom inte. ... Säg då, man kan inte få dom att löpa hela tiden som jag var van vid i IFK, vi var ju otroligt organiserade. Både försvars- och anfallsmässigt. Men jag funderade mycket på det, men jag hade en som hette Chalana där, vänster ytter, liten, det var. Han försvann, gifte seg med fel fru, så han försvann för tidigt den pojken. Det var Messi det.

Och har du den typen av spelare, så ge dom bollen för guds skull. För då händer det något, va. Så det blir det en liten, jag fick förhandla med mig själv lite där, men ideerna var desamma, och speciellt försvarsmässigt. För dom var på den tiden vinna hemma och spela oavgjort borta. Då vann man ligan. Det var deras filosofi och deras tankeätt. Borta då spelade dom inte bra, Det ändrade jag på, och det ändrade jag på för hela portugisisk fotboll. Vi spelade borta i Uefa-cupen en gång mot Betis i Sevilla, det var vansinnigt. Man spelade inte. Vi låg under med ett noll, och spelarna var nöjda och sa ja ett noll det är inga problem. Vad fan sa jag, kom ni ut att spela. Så ja, det var deras sätt att se på fotboll. Men det har sedan ändrats i hela Europa.

Olteidal: Men jeg tenkte på, du nevnte at du fikk spillere med gode ferdigheter. Fordelen med det er åpenbara, med det å ha slike sternespillere. Men er det ikke slik at slike stjerner kan få litt større egosentrering enn andre spillere?

Eriksson: Du kan ju få sådana spelare, när man kommer till en klubb, spelare som har svårt att...jag tror inte att dom inte vill, men dom har svårt att ändra sitt sätt att se fotboll, va. Sådana spelare har jag givetvis haft. Men tar du Englands landslag, för exempel Rooney och Beckham, det var inget problem att organisera dom. Absolut inte. Dom gjorde försvars- och anfallsjobb – hur än stora stjärnor dom var. Eh, i dag tror jag heller inte med latinske spelare att det är så. Men då jag flyttade dit fick man jobba väldigt mycket med det.

Olteidal: Men har du upplevt att spillere har prøvd å tilrive seg mer makt i gruppa, som kan gå på bekostning av din posisjon?

Eriksson: Nej, nej. Aldrig. Du vet att även om dom är stjärnor och tjänar mycket pengar, så är det ju i allmänhet fantastiskt fina killar va. Dom är som du och jag, dom vill spela fotboll och dom vill vinna, eh det är ju att dom tjänar stora pengar. Skillnaden mellan topplön och bottenlön i professionella klubbar i dag är ju hur mycket som helst va. Men man märker aldrig det på träning, eller i omklädningsrummet, va. Det är liksom ingen som tänker på det.

Jag tror mer att, "okej, har du gjort nytt kontrakt", hoppas du fick bra betalt säger kompiserna, och sedan är det vanligt igen.

Olteidal: Du sa litt om hva du mener er bra lederskap. Men du kommer som ny trener til et sted, for eksempel som her i Leicester, hva vil du si er din måte å prøve å skape suksess på?

Eriksson: Ja, det har vi väl alla tränare på något sett. Att sätta prägel på laget. Om man pratar om själva fotbollen är jag helt övertygad om en sak, och det är att man kan liksom inte ta en klubb upp till PL, ta för exempel Leicester om man "kick it long" hela tiden. Säkert kan vi göra bra resultat i ligan, men vi kan aldrig komma upp till PL och stanna där med den typen fotboll. Vissa lag gör det. Stoke och Bolton har varit bra på det. Men Bolton och Stoke dom är där dom är, va. Så vill du, lite fotbollsfilosofi också, med mina lag vill jag spela snabbt längs marken.

Olteidal: Men i litt overført betydning, hva prøver du å få på plass for å skape suksess? Av moral, samhandling mellom spillere osv...

Eriksson: Det ligger i ordet respekt va. Absolut. Och har du en fotbollsklubb med negativa spelare, och dumma spelare så sälj dom direkt. Då jag kom till Lazio så märkte jag efter några månader att jag hade två tre spelare som var otroligt negativa i sin attityd. Bra spelare, men negativa. Så

jag sålde dom. Och en av dom var kapten för Lazio, och spelade i det italienske landslaget. Han var kung i Rom, Beppe Signori hette han.

Oltedal: Giuseppe ja? Ja jeg vet hvem han er.

Eriksson: Så, han var negativ i allt, "Lazio har alltid otur, och det är så typiskt Lazio. Nu är vi säkert bra fram till jul, och sen så..." Nej fy fan. Sådana ska man göra sig av med, för dom...det är...

Oltedal: De stjeler energi da, ikke sant?

Eriksson: Ja visst gör dom det. Vi har en spelare här som du ska lägga märke till. Jag älskar honom. Han, jag blir pigg av bara att säga god morgon till honom på morgonen, Sol Bamba heter han. En stor svart. Han är fan mig ett leende hela han. Samma om det regnar eller snöar eller vi har förlorat. Jämnt likadan. Otrolig människa. Det är sådana spelare man vil ha runt sig. Vi har några spelare här som, ett par stycken, jag har sagt till dom individuellt att – vill du inte vara här så gå härifrån. Jag ska hjälpa dig härifrån. Men kom inte in på morgonen och se griniga ut och svårt att titta mig i ögonen och säga god morgon. Jag avskyr sådant. Fan. Vi har världens bästa jobb. Vi spelar fotboll, och har betalt för att göra det. Sedan förlorar du, okej, då måste man bita i hop och se till att vi vinner nästa då.

Oltedal: Men, jeg tenker litt på den rene coaching-biten også. Jeg så jo litt på treninga i går, og dannet meg et lite bilde. Tror du at det mulig å fremdeles utvikle de tekniske ferdighetene på spillerne dine, eller har du ikke ressurser eller tid til å gjøre det?

Eriksson: Jag tror att man kan göra det, men speciellt måste man göra det på ungdomssidan, va. Om du för en spelare som är 27-28 år, och hans teknik är inte som den borde vara, så är det väldigt svårt att ändra på det. Har du en spelare i den åldern som inte är snabb, så är det också tveksamt om man kan ändra på det.

Oltedal: Så det viktigste er ar dere får en felles referanseramme på hvordan dere har lyst å opptre som lag?

Eriksson: Ja visst är det det, och jag tror att om du är på den nivån vi är, och på den nivån Åge är, så tror jag att som ledare handlar det om organisation. Att organisera det dagliga arbetet, veckan, laget. Hur dom ska uppträda anfalls- och försvarsmässigt. Och sedan tror jag att det är viktigt med man-to-man-management, så att du kan få truppen – alla i truppen att jobba bra mot samma mål och så vidare. Att förändra på sr.nivå rena färdigheter, är tveksamt. Men jag kan se fotboll i framtiden, eh, att klubbarna kommer att ta in speciell coach för avslutningar, för mittbackar och för mittfältare kanske. Det kan jag säga, det tror jag kommer. Det har man ju haft i många år när det gäller målvakt. Långt långt tillbaka så tog vi hand om målvakterna också, men jag tror att det kommer fler. Tittar man på amerikansk fotboll så har dom allaredan det; dom har en coach för kicking, en för tackling, defending osv. Jag tror att också fotbollen hamnar där.

Oltedal: Du ønsker selvsfølgelig å skape gode repetisjoner i treningssammenheng. Hvilke metoder benytter du for å legge opp til det? Jeg bet meg merke i på treningen i går at du er virker veldig bevisst på å gi mye skryt... Og i går snakket dere veldig lite på feltet, med få instruksjoner. Økta var veldig effektiv, med løpende instruksjoner.

- Eriksson: Nu är vi ju på slutet av säsongen, så många av dom övningarna vi hade i går har ju spelarna haft förut. Nu var ju fokus för exempel att få spelarna att bli mer aggressiva. Och till naturen så har vi inte många aggressiva spelare. Men tillsammans må dom på något sätt få fram aggressiviteten tillsammans, så det var ju hela budskapet i går. Jag tycker att dom var väldigt bra i går. Positionerna var okej, men dom visade aggressivitet. Stora delar av akten i går vill gå ut på det samma. Målet är att få in i huvudet på dom att om vi är aggressiva dom nästa nio matcherna så förlorar vi inte många. Och det är vår enda chans att nå playoff.
- Som tränare måste man använda positiv feedback, precis som andra ledare i samhället måste vara positiva. Du är ju fotbollsspelare själv, och du avskyr fömodligen tränare som – så fort händer någonting, så avbryter man och pratar negativt i fem minuter. Du, fy fan.
- Oltedal: Men det er jo en del av de dessverre,
- Eriksson: Ja visst är det det, men nej. Fy satan. Eh, ibland måste man vara negativ. Om man har spelare som gång på gång gör samma misstag, då får man ta in honom hit och visa honom vad felet är. Man kan säga ”du har två matcher på dig, du måste göra det bättre annars så måste jag göra något”.
- Oltedal: Mens skiller du har mellom forståelsesfeil og tekniske feil?
- Eriksson: Ja här snackar jag upp sådana förståelsefel som du säger, då. Att du gör misstag i positioner och sådant. Jag har då bägge U21-backarna på England. Men orsaken till att dom inte spelar i City eller United är ju att dom gör så där tekniska fel. Det vet jag som tränare att är några av deras begränsningar, men förståelsefel måste man ta tag i.
- Oltedal: Føler du at din erfaring som trener kan være noe du drar nytte av også i sivile gjerninger?
- Eriksson: Det som skiljer en tränare från en ledare i arbetslivet annars, är först och främst feedbacken. Den är extremt direkt som tränare - båda i typ och i tidsperspektiv bunden till handlingen eller prestationen. Överförbarheten som du säger, är stor, eftersom man tacklar att leva med pressen, både dom negativa och dom positiva. Dom är extremt direkt. På lika linje med ledare önskar också tränare och på produktion eller resultat på högsta nivå, men förhållandena i ett vanligt jobb är mycket mer kontrollerade. För exempel med tanke på media och fans.
- Oltedal: Roberto Mancini sa nylig i en engelsk avis at han mener italienske spillere er mye mer modne og sitt ansvar bevisst enn engelske spillere er. Du har jo vært trener i begge ligaene, og er dette noe du kjenner deg igjen i? Hvordan vil du eventuelt forklare det?
- Eriksson: Detta handlar, som så mycket annat, om kultur tror jag. Här kan man se på skillnaderna mellan Norge/Sverige och katolska land. I England är dryckeskulturen i färd med att förändra sig tror jag, om man kollar på dom yngre spelarna. Klart, julborden i klubbarna är inte någon ”kindergarden”, men också detta har med kultur och göra. Grunden till Mancinis kommentar kan vara att han har både spelat och tränat i Italien förut City, Mancini var ju min spelare i Lazio, och i sista säsongen gjorde jag han till min assistent. Han var en mycket klok spelare, med stor förståelse av spelet, men sista säsongen har han blivit för gammal. Även om han

inte trodde det själv. Haha, Men till Englands försvar måste jag säga att Arsenal med Henry under Wenger var superproffa, och ändrade hela landets träningskultur.

England har också positiva sidor, som för exempel att efter varje match inviterar hemmalagets tränare bortalagets tränare upp på kontoret för att ta ett glas vin eller en öl. Där pratar man som regel om helt andra ting än fotboll, och det är ett skick alla andra liger saknar. Men jag tror att tränarna i England pratar mycket mindre tillsammans än tränarna i Sverige. För exempel som med Ferguson och Wenger. När det kommer till Italien tror jag att styrkan i alla år har legat i den defensiva traditionen. Dom har alltid varit extrema att försvara sig ett mot ett. Från gammalt av spelade dom alltid med mansmarkering och inte zon-försvar, till exempel också med libero och med en extrem cynism. Men nu har också dom börjat med zon-försvar.

Olteidal: Siste spørsmål. Er du fremdeles opptatt av kontinuerlig å utvikle deg som trener, eller har du slått deg til ro med det du er?

Eriksson: Jag reste mycket runt om när jag var yngre, såg på träningar och kamper och så vidare. Jag var mycket inspirerad av andra lag som gjort det bra. Det är jag ännu, men tiden räcker ofte inte till. Jag har andra som jobbar för mig nu som kan resa runt och kolla på intressanta lag, för exempel åkte vi till Mainz för att se om det var något nytt och intressant dom drev med där nu före jul.

Olteidal: Ja for de toppet jo sensasjonelt Bundesliga etter ti runder, med et nyopprykket lag, Fant dere noe av interesse?

Eriksson: Hehe, nej. Det enda dom gjorde var att löpa extremt mycket. Och kan man inte just säga att vara något nytt, hellre något gammaldags. Och sen har dom också stabiliserat sig mycket lägre på tabellen, Inte så konstigt kanskje, med all den löpträningen.

Olteidal: Da vil jeg då si takk for intervjuet, og det blir interessant å følge dere hele denne uken og også i helgens kamp her på Walkers mot Ipswich.

Eriksson: Tack för att du kom.

## Vedlegg 2

### Intervju: Alberto Malesani, Genoa, 25.08.2011 kl.12.00

Oltedal: Allora, lo facciamo in italiano.

Malesani: Proviamo.

Oltedal: Sto scrivendo un trattato di pedagogia a livello di master, dopo cinque anni di studi all'Università di Oslo. Primo, descrivermi il tuo stile come leader.

Malesani: Leader non è una cosa che decidi te. Decidono gli altri. Quindi, io non so il mio stile. "Io come leader" non viene da me, ma viene dagli altri. Sono gli altri che ti conoscono come leader. Quindi, io non so il mio stile. Sono gli altri che riconoscono il mio stile. È difficile. Capisci?

Oltedal: Sì, sì. Ma sai come i giocatori...

Malesani: Leader, leader è un contenitore dove ci sono tante cose dentro; quest'è la leadership. C'è chi ha di più è chi ha di meno. Io credo che bisogna essere se stesso. Fare quello che credi. Poi, dopo, decidono gli altri se tu sei un leader.

Oltedal: Quale tipo di leader si aspettano qui a Genoa, i giocatori?

Malesani: L'allenatore in una squadra di calcio, l'allenatore è un punto di riferimento per i giocatori. Più che la società, l'allenatore per i giocatori è un punto di riferimento. I giocatori hanno bisogno d'essere protetti, d'aver le linee, e quindi gli allenatori sono chi decidono quelle linee. Maggiormente l'allenatore lasce e trasmette linee importanti, maggiormente lo diventa leader in loro confronti.

Oltedal: Ok, la tua linea, è una linea democratica, o è una...

Malesani: La mia linea è democratica. Divento autoritario prima nel momento che i giocatori non rispettano le linee. Capito?

Oltedal: Sì. Hai cambiato, come allenatore?

Malesani: Fra gli anni?

Oltedal: Sì...

Malesani: Certo. È un'esperienza di cambiare.

Oltedal: In che modo hai cambiato?

Malesani: Di riuscire di distinguere più le cose in maniera meno istintiva.

Oltedal: Meno istintiva? Ora, pensi di più prima di fare certe cose?

Malesani: Penso a quello che posso pensare, anche un'altra volta. Riconosco magari gli errori che ha fatto un altro, perché quindi in momenti simili si può restare calma e non sbagliare. Mentre prima, nell'inizio, si pensi d'essere il padrone, quello che capisci più di tutti. Pensavo d'essere Dio. Sempre, tutti gli allenatori sono così. Ma quando si vince ed ottiene successo, e si va più avanti, si capisce che è piccolo, e si diventa sempre più piccolo e più piccolo. Infine sei solo un punto di riferimento.

Oltedal: Ti chiedo questo perché in Scandinavia lo stile dell'allenatore è quasi sempre democratico. Molto democratico. Team Manager Francesco Saluzzi ti ha chiamato *Mister*. Ti chiamano così tutti qui di questa società?

Malesani: Sì.

Oltedal: Mister?

Malesani: Mister.

Oltedal: Mai Alberto? Anche i giocatori fanno così?

Malesani: Sì. Ma anche il Presidente mi chiama così.

Oltedal: È una cosa tipica italiana?

Malesani: È tipica italiana. È tipica. I giocatori riconoscono la figura dell'allenatore, e poi dicono Mister. Mister è un riferimento che include tutti i compiti d'essere l'allenatore. È una figura che si riconosce come Mister. È una forma di rispetto anche, per la persona. Non è niente di particolare. È una banda, come si dice *padre*. Allora, non mi dicono mai Alberto, sempre Mister.

Oltedal: Ma se uno dei giocatori ti dice Alberto, è una forma di disrispetto?

Malesani: Per non aver ancora capitato? No. No. È per non aver capitato. Soprattutto per gli stranieri, che non sanno bene ancora l'italiano, si usa anche la forma tu. Non di Lei.

Oltedal: Haha, come faccio adesso?

Malesani: Esatto. Bravo. Ma so perché quest'è una forma di lingua, una forma di linguaggio. Ma comunque, il rispetto rimane sempre.

Oltedal: Okay. Ovviamente i giocatori....

Malesani: Comunque, a me si può anche dire Alberto, non è una cosa fondamentale per me. La cosa importante invece, è di sempre avere il rispetto. Il rispetto per il ruolo. Se ogni fa il suo ruolo, si può sempre rimanere democratico.

Oltedal: Ma venti anni fa, se uno di tuoi giocatori ti ha detto Alberto...

Malesani: Se mi ha dato fastidio, venti anni fa?

Oltedal: Sì?

Malesani: No. Non mi ha mai dato fastidio. No.

Oltedal: Allo stesso tempo che i giocatori ti rispettano molto, ci sono anche alcuni dei giocatori che sono molto intelligenti. Questo problema, Roy Hodgson chiama "la conoscenza silenziosa". Che cosa fai per avere i giocatori intelligenti di aprirsi?

Malesani: I giocatori intelligenti si aprono in molti modi differenti. In tanti modi. Non è sempre fondamentale che l'allenatore parla con ognuno. I giocatori intelligenti dimostrano l'intelligenza in differenti modi. Al campo.



Oltedal: Ma parli di più con quelli giocatori che sai capiscono tutto che vuoi. In modo di come vuoi giocare?

Malesani: Allora, anche l'allenatore, come tutte, ha le sue proprie simpatie. Però si deve mascherarle. Non si può esprimere simpatie per uno, e non per un'altro perchè uno di loro è un giocatore intelligente. E non esprimere meno simpatie per uno giocatore che è meno intelligente. Allora, è fondamentale di sempre avere il rispetto per ognuno, ma è chiaro che con un dialogo intimo con l'allenatore, è meglio parlare con un giocatore intelligente. Ma non si può dimostrarlo. Hai capito?

Oltedal: Sì, sì, ho capito. Allora, Genoa è la tua società numero nove in Serie A, vero?

Malesani: Sì, in Serie A, sì. Ma il numero undici come squadra di calcio. Undici società.

Oltedal: Okey. Ma come vuoi descrivere il tuo proprio modo per provare di ottenere successo?

Malesani: Ehh, successo. Successo in quest'attività quà, o nella vita in genere. Primo, ritengo che il successo l'ho ottenuto perché so come allenare. È il primo step. Ci sono tante tipe di vittorie nella vita. Ed a volte non si conta ai numeri, ma per me, che non sono stato un grande calciatore, che provengo da una famiglia molto umile, che non ho mai avuto le cose semplice. Per me è un motivo per successo, questo. Per me è una vittoria di aver allenato undici squadre, di aver vinto compiti importanti, aver fatto buono lavoro soprattutto nei primi tempi con Chievo, quando sono stato a Chievo per sette anni, e di aver creato una cosa di speciale insieme a altre persone speciali. Perché Chievo è una squadra che si ancora trova in Serie A. Questo è successo.

Poi, l'apice del successo, l'apice, è quando mi sono trovato è ho sviluppato giocatori come Cannavaro, come Thuram, come Crespo, come Veron, e così di vincere la coppa UEFA. Lì è l'apice del successo. Perché lì, ho capito proprio perché: il segreto per ottonere queste cose è per me di resistere. Credo che la parola più importante sia resistere. Nella vita. Per avere il successo deve avere anche l'insuccesso. E in quel momento che non c'è più il successo, ma l'insuccesso, si deve ritrovarlo. Il successo. E di resistere è la tua forte caratteriale. Devi mai mollare, devi essere sempre lì. Perché, come dico, ogni momento che riesci di andare giù e via, si diventa sempre più forte nella testa.

Per me, tanta gente nella vita, e non solo nel calcio, si perde perché quando la strada va giù, non si riesce più di attenere. Bom, vanno via, Però chi ha la testa forte, rimane sempre lì. È quando la strada va giù, sono sempre convinti con quello che fanno, convinti che comunque devono arrivare lì, in alto, ancora una volta. Hanno una testa che gli aiutano di mai fermarsi, e di ancora una volta ripartire verso il successo. Ad un certo punto nella mia carriera, la mia carriera è stata così ..... e poi brooooooooooom. *(Malesani dimostra con le mani che una volta è stato in alto la sua carriera, ma che all'improvviso la carriera è caduta in basso).*

Ero morto quasi. Dopo, brom brom brom, *(Malesani dimostra con le mani che la sua carriera gradualmente sta scendendo ancora una volta)* e adesso sono a Genoa, a metà. Dovrei

risalire. Adesso devo vedere se ho ancora la testa giusta. Sono arrivato qui, il resto dipende di...dipende da me! Non dipende dagli altri. Tante volte, gli errori che si fa, è quando si trova fuori le scuse: È quel per questo quà, è quel per quello quà, è colpo per quello lì. Ma e colpa tua. Sempre. Tu devi resistere. Hai capito?

Oltegal: Certo.

Malesani: È una forza di un uomo, quello. La responsabilità non devi sentire, sai che è la responsabilità tua. Ma devi superarla con la tua resistenza. Per esempio, com'è possibile che io ha fatto così *(in alto)* ..... e dopo fatto così *(in basso)*?

È stato successo qualcosa, dov'è il risultato non è andato bene, e che non mi ha dato altro successo. Scelte sbagliate, momenti di calo di testa, mi sono adagiato. Gradualmente ho cominciato di capire che non è perché mi non ha preso un certo giocatore, o perché non mi ha fatto questo o questo. Errori. E poi, mi stato cominciato di risalire.

Oltegal: Quello che è successo, è successo dopo gli anni a Parma?

Malesani: Dopo a Parma. Ho avuto un incidente a macchina. Mortale.

Sono stato a Verona e stavo tornando a Parma, quando sono uscito con la macchina al centottanta all'ora, e, quasi morivo. È da lì che ho iniziato di... che c'è qualcosa che non ha funzionato Pensavo che... Avendo salvato la vita, sono certe cose che diventano le cose più importante. In un attività come il calcio, per esempio, non si può mollare. Ho cominciato di fare scelte sbagliate. Io. Non gli altri. Io. Nessun'altro. Io ho sbagliato.

Poi, io chiedevo; "ma cazzo, sono io che ho vinto tanto fino ad adesso, ma ora non e continuato così." Infine, il problema era mio.

Perché nel fine della vita, sei solo. Sei solo. Non ti aiuta nessuno. Neanche la moglie, neanche i figli. Possono stare vicino, ma alla fine è te. Capisci? Forse i genitori aiutano, se sei fortunato di avere bravi genitori...ma io purtroppo ero figlio unico, ed ho perso anche i miei genitori. Mi sentivo un po' solo, e pensavo che nella mia vita ho già fatto tanto, ed adesso forse bastava. Invece, ero un problema mio. Perché ho fatto così boom boom boom *(dall'alto al basso)*... e adesso devo ritornare là *(in alto)*. Provo. Sto provando di risalire.

Oltegal: È importante. Credi che le cose che fai ora, perché sei un allenatore nuovo qui a Genoa.....credi che le cose che fai adesso sono le cose che i giocatori aspettavano di te?

Malesani: I giocatori ti studiano. I giocatori di calcio, quando arriva un allenatore nuovo, lo studiano. È il giudice più importante nel calcio, il giocatore. Chi giudicano meglio l'allenatore, sono i giocatori. Ne i direttori sportivi, ne i giornalisti, ne i presidenti, ne i consiglieri. Chi ti danno i direzioni corretti, sono i giocatori. Quindi, devi venire qua, e devi vivere con loro. Entrare con le tue idee, presentare il tuo progetto; tecnico, mentale, gli obiettivi, la motivazione. Ogni giorno conta molto la motivazione. Quando ho cominciato di fare l'allenatore, credevo più nel campo, dove primo motore era modo di gioco. Lo credo ancora però, ma credo che più importante ormai, nella nostra società, à la motivazione. Perché un giocatore è, come me: Si

può adagiare un po', certe volte. Se non gioca, se non guadagna tanto, se è stanco, se ha i problemi in famiglia....e qua si deve ottenere al massimo di loro. Di tutti. Ognuno deve essere motivato, vero?

Tattica. Io dico sempre: "tecnica più motivazione". "Tattica, più motivazione." Tecnica o tattica non sono parole singole. Accanto metto sempre motivazione. Fisico, più motivazione. Hai capito?

Anche nel fisico. Devi spiegarli, i giocatori. Devi farli capire perché va bene. Perché va male. Che cosa fanno. Devi coinvolgerla in tutto, la motivazione. Dovessi motivato uno. Non esiste più, "fai così, fai così!". No. No. È finito il mondo di "fai così". Non motivo mai nessuno, dicendo così.

Oltedal: Ci sono i giocatori qui che non hanno la motivazione giusta?

Malesani: Allora, li devi dettagliare. È come tagliare un ramo secco. Le cose negative interno del gruppo, si deve tagliare. Ma se alcuni giocatori non trovano la motivazione giusta qua, magari la trovano a Milano, a Siena, la trovano a Verona, Capito? Ma se non la si trova qui? Crac! Finita. Non c'è più niente da fare. Per questo momento vuol dire che si va bene. Ramo lo secco. Vada via.

Oltedal: Ho parlato anche con Eriksson. Sai chi è Sven-Göran Eriksson?

Malesani: Mmm.

Oltedal: Ho parlato anche con lui, e mi ha detto che alcune volte mostra ai suoi giocatori anche le sue debolezze. Fa così per dimostrare che va bene anche fare errori.

Malesani: Sì. È se stesso. Sono d'accordo. Sei te stesso. Se hai un momento di debolezza ed i problemi non risolvi, devi far saperlo a tutti. Non si sbaglia mai quando sei se stesso! Anche nella debolezza. Perché se sai perché sei debole, e vuoi dire gli altri che ancora sei forte...No...non riesce di farlo vedere. I giocatori lo vedono. Se sei debole, sei debole. Per qualsiasi momento, per qualsiasi motivo. Io sono d'accordo con Eriksson.

Oltedal: Credi che la strada per te, per fare l'allenatore, è stato lungo perché non hai giocato così alto come questo? In Serie A o B?

Malesani: Sì. C'è modo di sbagliato in mondo del calcio, che chi inizia la carriera di allenatore, è più avanti se è stato un grande giocatore. Però, lo ritengo anche giusto, perché conosce più le dinamiche del calcio. Fino ad un certo punto, perché dopo invece bisogna essere una possibilità per tutti di provare di mostrare che sanno. Non deve essere un circolo chiuso dell'allenatore. In un mondo globale ci deve essere lo stesso globalità anche per gli allenatori. Bisognerebbe fare possibilità di tutti di fare l'allenatore. Purtroppo invece – è un mondo chiuso. Ecco perché ritengo che non è facile, capito?

Oltegal: Sì. Che cosa fai per ancora svilupparti come allenatore?

Malesani: Ecco, questo è importante. Questo è un punto fondamentale. Dico sempre che le idee non hanno età. Si pensa volte che perché uno ha trent'anni invece di cinquant'anni si abbia più le idee, ma io sono stato entrambi, e so che non è vero. Ma per me è importante dire "ecco le mie idee". Perché per continuare di compiere le idee si deve portarle avanti. Si deve mostrarle. Controllando quello che succede attorno. Osservando cose che si crede d'essere cose importanti in questo mondo di calcio: Osservo sempre tanti giocatori e come si muovano in campo, vedo anche come giocano le altre squadre, e poi li parte anche le tue idee dopo. Lo spunto per l'idea. Ecco, io credo che quello si deve avere in modo per rinnovarsi, si deve sempre vedere verso l'altezza.

Oltegal: Ci sono forse anche i corsi in regia della Federazione?

Malesani: Sì, anche quelli sono importanti, per conversare. La FIGC ti disciplinano, ti danno delle regole, però l'idea è un'altra cosa. L'idea è tua. L'idea è qualcosa che nasce e viene dentro di te. È importante per fare una differenza. Perché la tua idea è quella che esprime in modo migliore. Perché è tua. Se vuoi copiare questo, vuoi copiare quello....

Prendo spunti degli altri. Deve essere così che senti te.

Oltegal: Nelle tue squadre; si gioca sempre con 4-4-2, o preferisci di cambiare?

Malesani: Cambio. Cambio. Sono i concetti che sempre sono gli stessi, non il sistema di gioco. Ho sempre cercato di cambiare. Credo che un allenatore potersi cambiare per giocare in tanti moduli. Identificare un attore per soltanto uno modulo non è giusto. Un attore deve conoscere di giocare con 4, 5 o con 3, in qualsiasi modo. Ma sono i concetti fondamentali, le idee di gioco, che devono essere le stesse.

Oltegal: Ed i cambi sono sempre adattati alla prossima partita?

Malesani: Sì, cambio, ma l'importante è di affrontare la prossima partita sempre con i concetti e con le idee che hai sviluppato tu.

Oltegal: Un sacco di gente dice che è un paradosso che i giocatori migliori anche sono le persone più egoistiche. È vero questo?

Malesani: No. Guarda. Allora. Io, da quando facevo quest'attività, parlo di calcio, i giocatori più bravi non sono mai stati i giocatori egoistici. I giocatori fuoriclasse sono generosi. Da compagno è

con la gente. I campioni difendono tutti, dialogono con tutti. I presuntuosi, gli egoisti, non sono campioni. Sono i più altroisti. Dico così perchè:

Primo di fare l'allenatore, ho lavorato anche in un'azienda. Lì ho capito che sono quelli che non vogliono mostrare gli altri le cose si fanno bene, che sono gli egoisti. È una debolezza, questa. È negativo. Così è anche nella vita, tutti i giorni. Hai capito?

Oltedal: Sì.

Malesani: È l'ultima?

Oltedal: Sì. Grazie.

Malesani: Buon ritorno.

Oltedal: Grazie, ed in bocca a lupo con la stagione!